

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI
DI SD ISLAM AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU**

TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata dua (S2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



MUHAMMAD DHIYA HABIBI
NIM: 202520062

PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2022 M / 1443 H

ABSTRAK

Kesimpulan tesis ini menunjukkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui mutasi dengan beberapa temuan antara lain: 1) pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dapat dikatakan menjadi salah satu langkah yang efektif karena dari segi kualitas, dampak dari pelaksanaan mutasi jabatan tersebut telah meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan dan 2) pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sudah berhasil karena dalam penyelenggaraannya, mereka memperoleh tujuan dan fungsi sesuai dengan yang telah direncanakan serta berorientasi pada aturan yang berlaku, seperti: penyegaran dari kejenuhan dalam bekerja, menebarkan kebaikan dan prestasi di tempat lain, meningkatkan disiplin, menghilangkan stigma jago kandang, terjalannya silaturahmi antar guru, efektifitas dalam mengoptimalkan waktu dan efisiensi biaya, sarana penilaian akan loyalitas guru terhadap sekolah maupun yayasan, dan menjadi sarana untuk pembinaan bagi guru yang memiliki permasalahan sehingga guru tersebut kembali fokus dalam bekerja.

Tesis ini memiliki kesamaan pendapat dengan: Sondang P. Siagian (2001), Malayu Hasibuan (2001), dan Alex S. Nitisemito (2002), yang menyatakan bahwa tujuan mutasi diantaranya adalah: 1) untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu pegawai terhadap pekerjaannya, 2) untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, 3) menjadi motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi, dan 4) untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.

Kata kunci: Kinerja, Guru, Mutasi

ABSTRACT

The conclusion of this thesis shows that teacher performance can be improved through mutations with several findings, including: 1) the implementation of teacher transfers at SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru can be said to be an effective step because in terms of quality, the impact of the implementation of the transfer of positions has improve the quality of employee performance and achieve all the goals that have been set and 2) the implementation of teacher transfers at SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru has been successful because in its implementation, they obtain the goals and functions as planned and are oriented to the applicable rules, such as: refreshment from boredom at work, spreading goodness and achievements in other places, increasing discipline, eliminating the stigma of being good at cages, establishing friendships between teachers, effectiveness in optimizing time and cost efficiency, means of assessing teacher loyalty to schools and foundations, and becoming a means for developing guidance for teachers who have problems so that the teacher returns to focus on work.

This thesis has the same opinion with: Sondang P. Siagian (2001), Malayu Hasibuan (2001), and Alex S. Nitisemito (2002), stating that the purpose of the transfer is: 1) to eliminate boredom or boredom of employees with their work, 2) to increase work enthusiasm and enthusiasm, 3) to become higher motivation and work decisions due to new challenges and situations encountered, and 4) to resolve disputes between fellow employees.

The method used in this research is descriptive analysis. Methods of data collection using interview techniques, documentation, and observation. Data analysis uses data reduction, data presentation, and drawing conclusions. While the approach used is a qualitative approach.

Keywords: Performance, Teacher, Mutation

خلاصة

توضح خاتمة هذه الأطروحة أنه يمكن تحسين أداء المعلم من خلال الطفرات مع العديد من النتائج ، بما في ذلك: (1) تنفيذ عمليات نقل المعلمين في SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru يمكن القول أن خطوة فعالة لأنه من حيث الجودة ، فإن أثر تنفيذ نقل الوظائف على تحسين جودة أداء الموظف وتحقيق جميع الأهداف التي تم تحديدها و (2) تنفيذ عمليات نقل المعلمين في SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru قد نجح في تنفيذه ، الحصول على الأهداف والوظائف كما هو مخطط لها وموجهة إلى القواعد المعمول بها ، مثل: الانتعاش من الملل في العمل ، ونشر الخير والإنجازات في أماكن أخرى ، وزيادة الانضباط ، والقضاء على وصمة العار المتمثلة في أن تكون جيدًا في الأقفاس ، وإنشاء صداقات بين المعلمين ، والفعالية في تحسين كفاءة الوقت والتكلفة ، ووسيلة تقييم ولاء المعلم للمدارس والمؤسسات ، وكونه وسيلة للتطوير توجيه للمعلمين الذين لديهم مشاكل حتى يعود المعلم للتركيز على العمل.

هذه الأطروحة لها نفس الرأي مع: (2001) Malayu ، Sondang P. Siagian ، (2001) Hasibuan ، و Alex S. عملهم ، (2) لزيادة الحماس والحماس في العمل ، (3) ليصبحوا دافعًا أعلى وقرارات عمل بسبب التحديات والمواقف الجديدة التي تواجههم ، و (4) لحل النزاعات بين زملائهم الموظفين.

الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي التحليل الوصفي. طرق جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والتوثيق والملاحظة. يستخدم تحليل البيانات لتقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. في حين أن النهج المستخدم هو نهج نوعي.

الكلمات المفتاحية: أداء ، معلم ، طفرة

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Dhiya Habibi
Nomor Induk Mahasiswa : 202520062
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Islam
Judul Tesis : Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi di
SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 21 Juli 2022

Yang membuat pernyataan

Muhammad Dhiya Habibi

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Dhiya Habibi
Nomor Induk Mahasiswa : 202520062
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Islam
Judul Tesis : Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi di
SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 21 Juli 2022

Yang membuat pernyataan



Muhammad Dhiya Habibi

TANDA PERSETUJUAN TESIS

PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI DI SD ISLAM
AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
(S2) Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

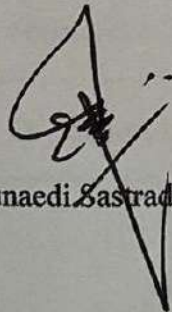
Disusun oleh
Muhammad Dhiya Habibi
NIM: 202520062

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya
dapat diujikan.

Jakarta, 21 Juli 2022

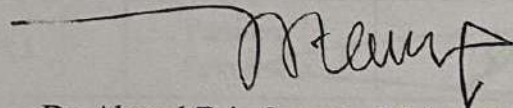
Menyetujui:

Pembimbing I



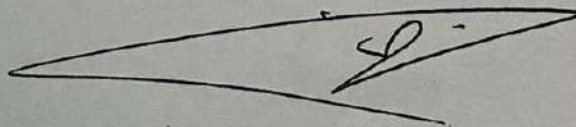
Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Pembimbing II



Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I.

Mengetahui,
Ketua Program Studi / Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

TANDA PERSETUJUAN TESIS

**PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI DI SD ISLAM
AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU**

TESIS

**Diajukan Kepada Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
(S2) Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

**Disusun oleh
Muhammad Dhiya Habibi
NIM: 202520062**

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya
dapat diujikan.

Jakarta, 21 Juli 2022

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I.

Mengetahui,
Ketua Program Studi / Konsentrasi

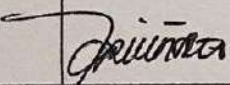
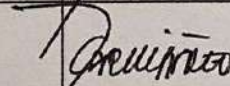
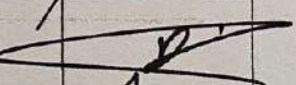
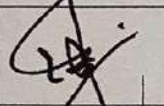
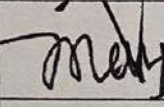
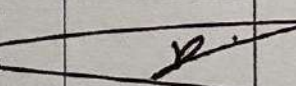
Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.

TANDA PENGESAHAN TESIS

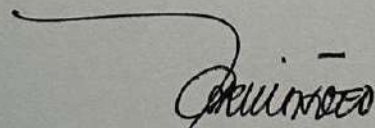
PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI DI SD ISLAM AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU

Nama : Muhammad Dhiya Habibi
NIM : 202520062
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah
Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal: 18 Agustus 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Penguji II	
4	Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
5	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I.	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera / Sekretaris	

Jakarta, 5 September 2022
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

TANDA PENGESAHAN TESIS

PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI DI SD ISLAM AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU

Nama : Muhammad Dhiya Habibi
NIM : 202520062
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah
Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal: 18 Agustus 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Penguji II	
4	Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
5	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I.	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.	Panitera / Sekretaris	

Jakarta, 5 September 2022
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Penulisan transliterasi Arab-Indonesia dalam karya ilmiah (tesis atau disertasi) di Institut PTIQ didasarkan pada keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 158 th. 1987 dan nomor 0543/u/1987 tentang transliterasi arab-latin.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa arab dalam transliterasi latin (bahasa Indonesia) dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Penjelasan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	Ts	Te dan Es
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	<u>H</u>	Ha (dengan garis dibawahnya)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	<u>Z</u>	Zet (dengan garis dibawahnya)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
سین	Syin	Sy	Es dan ye
ش	Shad	Sh	Es dan ha
ظ	Dhad	Dh	De dan ha
ط	Tha	Th	Te dan ha
ظ	Zha	Zh	Zet dan ha
ع	Ain	„	Koma terbalik (diatas)

غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	a/''	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Berikut ini daftar huruf arab dan transliterasinya dalam huruf latin:

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti halnya vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat ditransliterasikan sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Penjelasan
أَ	Fathah	A	A
إِ	Kasrah	I	I
أُ	Dhammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
أَي	Fathah Dan Ya	Ai	A dan I
أَو	Fathah Dan Wau	Au	A dan U

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf latin	Penjelasan
اَ	Fathah dan Alif	A	A dan garis di atas
اِ	Kasrah dan Ya	I	I dan garis di atas
اُ	Dhammah dan Ya	U	U dan garis di atas

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk huruf ta marbutah adalah sebagai berikut:

- Jika ta marbutah itu hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah atau dhammah, maka transliterasinya adalah “t”.
- Jika ta marbutah itu mati atau mendapat harakat sukun, maka transliterasinya adalah “h”.
- Jika pada kata yang terakhir dengan ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang “al” dan bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan “h”.

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda, maka dalam transliterasi latin (Indonesia) dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan huruf yang sama dengan huruf yang di beri tanda syaddah itu (doble huruf).

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu "ال" (alif dan lam), baik kata sandang tersebut diikuti oleh huruf syamsiah maupun diikuti oleh huruf qamariah, seperti kata “*al-syamsu*” atau “*al-qamaru*”.

7. Hamzah

Huruf hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kalimat dilambangkan dengan apostrof (,). Namun, jika huruf hamzah terletak di awal kalimat (kata), maka ia dilambangkan dengan huruf alif.

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya, setiap kata, baik fi‘il maupun isim, ditulis secara terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain, karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, seperti kalimat “*Bismillâh al-Rahmân al-Râhîm*”.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Nazaruddin Umar, MA. Selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.
2. Prof. Dr. H. M Darwis Hude, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta beserta stafnya yang telah memberikan fasilitas selama proses belajar mengajar.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta yang selalu memberikan motivasi, bimbingan serta dedikasinya untuk kemajuan bersama.
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd. dan Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A., M.Pd.I. yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan petunjuk kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan

program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, yang secara langsung atau tidak langsung yang telah memberikan bantuan berupa fasilitas dan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.

6. Kepala SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru yang telah mengizinkan, membantu serta memberikan waktu dan tenaganya kepada penulis dalam melakukan penelitian.
7. Guru-guru SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru terutama: Taty Farhaty, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd., Eti Sukaeti, S.Pd., Fajar Suharto, S.Pd., Didah Siti Khadijah, S.Pd., Rudi Hartono, M.Pd.I., dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. yang telah membantu berupa waktu dan tenaganya kepada penulis dalam melakukan penelitian.
8. Terspesial kepada istri tercinta Bukrota Safaril Ibadah, S.Hum dan Putraku Abdurrahman Syauqi Habibi yang telah memberikan semangat dan menemani kepada penulis hingga tesis ini selesai.
9. Teman-temanku semuanya yang telah membantu selesainya tesis ini yang tidak penulis sebutkan satu persatu.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya dalam harapan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, sanak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 21 Juli 2022

Penulis

Muhammad Dhiya Habibi

DAFTAR ISI

Judul	i
Abstrak	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Tanda Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi	xv
Kata Pengantar	xix
Daftar Isi	xxi
Daftar Lampiran	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI	11
A. Peningkatan Kinerja Guru	11
1. Hakikat Kinerja Guru	11
2. Indikator Kinerja Guru	28
3. Tujuan Peningkatan Kinerja Guru	37
4. Prinsip Pelaksanaan Kinerja Guru	45
5. Peningkatan Kinerja Guru	53
6. Peningkatan Kinerja Guru dalam Perspektif Al Qur'an	65
B. Mutasi Guru	76
1. Hakikat Mutasi Guru	76
2. Tujuan Mutasi Guru	81
3. Syarat-syarat Mutasi	86
4. Prinsip-prinsip Mutasi	93
5. Mutasi dalam Perspektif Al Qur'an	99

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	105
D. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian	109
E. Hipotesis.....	113
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	115
A. Populasi dan Sampel.....	115
B. Sifat Data	119
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran.....	120
D. Instrumen Data	121
E. Jenis Data Penelitian.....	122
F. Sumber Data	123
G. Teknik Pengumpulan Data	124
H. Teknik Analisis Data	126
I. Waktu dan Tempat Penelitian	127
J. Jadwal Penelitian	128
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	129
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	129
B. Temuan Hasil Penelitian.....	136
C. Pembahasan	145
BAB V PENUTUP	153
A. Kesimpulan.....	153
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	153
C. Saran-Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA	157
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Penugasan Pembimbing
- Lampiran 2 Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 3 Kartu Kontrol Bimbingan Tesis
- Lampiran 4 Lokasi Penelitian
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara
- Lampiran 6 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Didah Siti Khadijah, S.Pd.
- Lampiran 7 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Rudi Hartono, M.Pd.I.
- Lampiran 8 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Taty Farhaty, S.Pd.
- Lampiran 9 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Fajar Suharto, S.Pd.
- Lampiran 10 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Eti Sukaeti, S.Pd.
- Lampiran 11 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Nova Ronaldo, M.Pd.
- Lampiran 12 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. Ruli Rusafni, M.Pd.
- Lampiran 13 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Drs. H. Rusnadi, M.Pd.
- Lampiran 14 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Didah Siti Khadijah, S.Pd.
- Lampiran 15 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Rudi Hartono, M.Pd.I.
- Lampiran 16 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Taty Farhaty, S.Pd.
- Lampiran 17 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Fajar Suharto, S.Pd.
- Lampiran 18 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Nova Ronaldo, M.Pd.

Lampiran 19 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Eti Sukaeti, S.Pd.

Lampiran 20 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Drs. H. Rusnadi, M.Pd.

Lampiran 21 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Drs. Ruli Rusafni, M.Pd.

Lampiran 22 Plagiarism Check

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung sangat cepat, menuntut adanya kinerja guru yang tinggi khususnya dalam mewujudkan proses pembelajaran dengan strategi, metode dan teknik-teknik yang lebih kreatif, inovatif dan menyenangkan bagi para peserta didiknya, karena setiap mata pelajaran mempunyai sasaran kompetensi pembelajaran berbeda, yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan oleh guru yang memiliki kinerja yang baik dalam menentukan dan mengembangkan strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan mata pelajaran masing-masing.

Negara membutuhkan sumber daya manusia agar bisa memberikan pelayanan kepada warga Negara yang membutuhkannya. Sumber daya manusia merupakan pegawai aparatur Negara yang memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara merata dengan profesionalitas dan jujur serta adil kepada pengguna layanan.

Indonesia memiliki kinerja birokrat yang tergolong rendah di mana di dalam rekrutmen masih mengandung korupsi, kolusi dan nepotisme, bukan berdasarkan kompetensi. Selain itu mutasi serta promosi pegawai yang dilakukan selama ini tertutup dan kurang memperhatikan peraturan yang ada. Sistem pengawasan yang masih longgar juga berdampak pada kinerja yang rendah.

Dalam hal ini, guru harus mampu memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Hal ini karena akan berdampak terhadap pola perilaku belajar para

peserta didik dalam mengembangkan potensinya secara optimal. Peserta didik akan mendapat pengalaman pembelajaran yang lebih aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Kinerja guru yang baik dalam melakukan fungsi dan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar profesional dapat menjamin berlangsungnya proses pembelajaran yang bermutu yaitu proses pembelajaran berlangsung secara alamiah dan mampu mendorong peserta didik terlibat langsung secara aktif dalam proses pembelajaran (*active learning*). Oleh karena itu, pengembangan kinerja guru diarahkan pada terwujudnya proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (*student centered learning*) dan berlangsung secara aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan, sehingga peserta didik merasa lebih bergairah dan dapat meningkatkan motivasi belajarnya khususnya dalam menggali dan mengembangkan lebih lanjut pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan sesuai kompetensi yang diharapkan.

Guru yang memiliki kinerja yang baik khususnya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, dapat melatih peserta didik untuk belajar bekerjasama dengan orang lain, berpikir kritis dan sistematis, taat azas, teliti, dan tanggung jawab, sehingga setelah lulus dari sekolah dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan kehidupan masyarakat. Selain itu, guru yang memiliki kinerja baik dapat bertindak sebagai fasilitator, yaitu memiliki tugas untuk memfasilitasi upaya peningkatan kualitas belajar peserta didik secara terus-menerus melalui proses pengarahan, pembimbingan dan pelatihan yang terarah dan terprogram.

Terdapat tiga aspek persoalan pendidikan yang ada di tengah-tengah masyarakat setidaknya terdiri dari beberapa aspek di antaranya: Pertama, kualitas pendidikan, untuk tercapainya kualitas pendidikan yang optimal perlu diperhatikan beberapa faktor pendukung diantaranya adalah pendidik dan tenaga pendidikan sebagaimana dituangkan dalam Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 Tahun 2003) pada Bab XI pasal 39 ayat 1 dan 2, sebagai berikut: “Pasal 1, Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan tugas administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”. “Pasal 2, Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.¹

¹ Nisraeni, Irdiyansyah, & Yunita, “Etika Profesi Dalam Perspektif Ilmu “Sertifikasi Guru.” *Prosiding*, Vol. 4 No. 1, 2018, hal. 340-453.

Kedua, sumber pendanaan pendidikan. Sesuai dengan Undang-undang tentang pendanaan pendidikan Bab XIII pasal 46 ayat 1, 2, dan 3 sebagai berikut: “Pasal 1. Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat”. “Pasal 2. Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945”. “Pasal 3. Ketentuan mengenai tanggung jawab pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah”.²

Ketiga, sarana dan prasarana pendidikan. Sebagaimana dalam Undang-undang tentang Sarana dan Prasarana Pendidikan Bab XII pasal 45 ayat 1 dan 2 sebagai berikut: “Pasal 1. Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik”. “Pasal 2. Ketentuan mengenai sarana dan prasarana pendidikan pada semua satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah”.³

Sejalan dengan butir-butir sistem pendidikan nasional di atas, sebagai suatu sistem, sekolah merupakan lembaga yang bersifat kompleks karena sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai komponen-komponen satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan dalam pencapaian tujuan pendidikan.⁴ Komponen pencapaian tujuan pendidikan diantaranya adalah pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, kurikulum, bahan ajar, sarana dan prasarana, proses pembelajaran, dan hasil pembelajaran.⁵ Oleh karena itu seluruh komponen harus berkembang sesuai dengan perubahan zaman. Untuk dapat mengikuti perkembangan zaman harus ada proses perubahan. Suatu organisasi akan

² Hakim, “Eksistensi Guru Honor Dalam Meningkatkan Kualitas Belajar Siswa di SD Wilayah I Kec. Barombong Kab. Gowa”. Makassar: *Thesis*, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2018.

³ Nurjaman, “Implikasi UU Sisdiknas Terhadap Pendidikan Islam,” *Jurnal Pendidikan UNIGA*, Vol. 7 No. 1, 2017, hal. 52–60.

⁴ Putri, “Budaya Organisasi Pada Sekolah Dasar Negeri Kenagarian Panyakalan Kecamatan Kubung Kabupaten Solok,” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1, 2020, hal. 440–446.

⁵ Gusman, “Hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMPN Kecamatan Palembang Kabupaten Agama.” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1, 2020, hal. 293–301.

berjalan dengan baik apabila dapat mengikuti proses perubahan tersebut.⁶ Proses perubahan tersebut didapatkan dengan cara semua komponen yang ada di dalamnya harus terlibat sehingga dapat memenuhi apa yang diharapkan.

Guru merupakan salah satu komponen SDM yang berada di sekolah. Kinerja guru memiliki peranan yang sangat penting dalam tujuan pendidikan di sekolah. Sekolah tersebut akan terlihat lebih aktif apabila kinerja dari guru tersebut baik.⁷ Kinerja guru yang ditunjukkan dapat diamati dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, tentu sudah dapat mencerminkan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Berbagai cara telah dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai kinerja yang baik tersebut. Salah satunya anggaran pendidikan yang dituangkan di dalam Undang-undang telah direalisasikan sebanyak 20%.⁸ Sehingga kinerja guru akan menjadi perhatian baik dari orang tua maupun siswa.

Keberhasilan seorang guru harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, apabila guru telah memenuhi kriteria tersebut berarti seorang guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya apabila seorang guru belum memenuhi kriteria yang baik maka guru belum dapat dikatakan berhasil. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya.⁹

Pada dasarnya setiap organisasi berdiri karena memiliki tujuan yang ingin dicapai dan dalam pencapaian tujuannya. Organisasi harus memiliki sumber daya agar dapat menggerakkan organisasi. Adapun sumber daya yang harus dipenuhi yaitu fasilitas dan pegawai/karyawan (sumber daya manusia). Fasilitas diwajibkan keberadaannya untuk digunakan sebagai media penunjang dari kegiatan organisasi. Sedangkan sumber daya manusia (pegawai) dibutuhkan keberadaannya sebagai penggerak atau pengguna dari fasilitas yang disediakan untuk menjalankan kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang digunakan di dalam organisasi juga harus disesuaikan dengan kemampuan dan kualitas

⁶ Juliani, "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan yang Efektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan Dalam Organisasi," *Majalah Ilmiah Inspiratif*, Vol. 1 No. 01. 2016.

⁷ Warsah, "Relevansi Relasi Sosial Terhadap Motivasi Beragama Dalam Mempertahankan Identitas Keislaman di Tengah Masyarakat Multi Agama (Studi Fenomenologi di Desa Suro Bali Kepahiang Bengkulu)," *Kontekstualita*, 2018.

⁸ Ekowati, Sunandar, & Murniati, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Sekolah Dasar Islam Ar Rahmah Kecamatan Suruh," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 2019.

⁹ Asf Jasmani & Syaiful Mustofa, *Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, hal. 155-156.

setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang ada dalam susunan organisasi. Untuk mengembangkan organisasi sesuai dengan tuntutan zaman, maka sumber daya yang ada di organisasi juga harus dikembangkan, oleh karena itu pengembangan sumber daya sangat diutamakan dalam organisasi terutama sumber daya manusianya.

Pengembangan sumber daya manusia secara efektif merupakan jalan penting bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dan pertumbuhan di masa yang akan datang agar organisasi dapat tetap hidup dan bersaing seiring dengan perkembangan yang ada. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang bekerja di dalamnya. Setiap organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan memerlukan peran aktif dari pegawainya.

Namun, dalam melakukan pekerjaannya, pegawai sering mengalami masalah kejenuhan karena pegawai melakukan pekerjaan yang sama secara terus menerus. Inilah yang mengakibatkan munculnya rasa jenuh dan bosan pada pegawai yang berhubungan dengan masalah rutinitas dan situasi yang monoton dan akhirnya menurunkan semangat kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk mengatur dan mengembangkan pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan tetap semangat dalam menyelesaikan segala pekerjaannya.

Membahas mengenai pegawai tentunya ada tugas yang mesti dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut oleh pegawai tersebut. Untuk menghasilkan etos kerja yang baik, divisi sumber daya manusia yang dalam sebuah organisasi seringkali mengadakan kegiatan pelatihan atau pengembangan untuk semua pegawai kantor dan sekolah. Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap pegawai adalah mutasi sebagai perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah artikan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Fenomena ini dapat dijumpai pada beberapa sekolah di Indonesia, salah satunya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Mutasi atas promosi jabatan di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, harus sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar dengan melihat struktur organisasi karena adanya penyegaran promosi/mutasi atau bisa pemberhentian sesuai dengan kebutuhan unit di bawah naungan YPI Al Azhar. Mutasi dimaksudkan sebagai pemindahan

pada jenjang horizontal sama dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya, sedangkan promosi dimaksudkan sebagai pemilihan pada tingkatan vertikal lebih tinggi dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya.

Tenaga kerja yang direncanakan untuk mengalami promosi memerlukan penambahan pengalaman, pengetahuan, dan keahlian dalam bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk memperoleh pengalaman, pengetahuan dan keahlian pada pribadi tenaga kerja dalam ruang lingkup luas, meskipun kurang mendalam, salah satu cara yang harus ditempuh oleh manajemen adalah dengan jalan memutasikan tenaga kerja yang bersangkutan di beberapa pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya apabila dilaksanakan promosi. Sebagai langkah untuk promosi, selain dengan mutasi perlu diberikan peningkatan (*upgrading*) seperlunya. Dengan demikian, mutasi yang dilakukan betul-betul akan mencapai tujuan yang diharapkan. Hal yang perlu diperhatikan adalah penempatan tenaga kerja yang akan dimutasikan untuk promosi. Evaluasi sebelumnya harus dilakukan secara kontinu dan objektif, karena jika terjadi kekeliruan akan mengurangi keberhasilan dalam promosi.

Mutasi pegawai yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai yang baik pula di mana pelaksanaan sistem mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai, mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Sebaliknya, apabila sistem mutasi pegawai yang baik tetapi tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menimbulkan menurunnya kinerja pegawai dan akan berdampak buruk bagi organisasi. Adanya kebijakan mutasi ditujukan untuk menghindari kejenuhan, menambah pengetahuan dan pengalaman, serta untuk menciptakan atau meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.¹⁰

Selain rotasi, sistem mutasi sangat penting karena individu sebagai pekerja akan merasa dihargai karena tidak disia-siakan oleh instansi atau perusahaan, tetapi lebih menempatkan tenaga kerja pada tempat yang tepat. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada individu tersebut agar prestasinya meningkat sesuai dengan harapan instansi atau perusahaan.¹¹ Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan dan

¹⁰ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Bandung: Sulita, 2002, hal. 167.

¹¹ Agnetha Judas, "Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado." *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, No. 12, 2014, hal. 20.

sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkupnya ketimbang pemindahan.

Di lingkungan YPI Al Azhar, mutasi kepegawaian merupakan hal biasa yang dapat terjadi kapan saja. Hal ini dilakukan dalam rangka pengembangan mutu pendidikan YPI Al Azhar sekaligus karir pegawai itu sendiri. Dikutip dari website resmi YPI Al Azhar, YPI Al Azhar melalui Bagian Kepegawaian melakukan kegiatan “Penyerahan SK Mutasi Rotasi Guru YPI Al Azhar”. Acara yang diselenggarakan di Aula Buya Hamka ini dihadiri oleh Ketua Umum YPI Al Azhar beserta Jajaran Pengurus, Kepala Sekretariat, Kepala Kepegawaian, Jajaran Pejabat Direktorat Dikdasmen dan 97 guru yang akan menerima SK mutasi rotasi. Dalam sambutannya, Ketua Umum YPI Al Azhar mengucapkan selamat kepada guru-guru yang akan menerima SK mutasi. Beliau juga berpesan bahwa ketentuan mutasi ini dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah YPI Al Azhar di mana para guru yang dimutasi ini adalah guru-guru terbaik yang akan membantu sekolah-sekolah Al Azhar untuk menjadi lebih baik dan semakin berprestasi.¹²

Dalam buku petunjuk pelaksanaan peraturan kepegawaian YPI Al Azhar BAB VI Pasal 17 menyatakan bahwa:

1. Mutasi pegawai dilakukan karena beberapa alasan, antara lain:
 - a. Untuk memenuhi kebutuhan unit kegiatan;
 - b. Masa tugas pegawai yang bersangkutan di satu tempat telah memenuhi syarat untuk mutasi;
 - c. Mempertimbangkan permintaan pegawai yang bersangkutan;
 - d. Mempertimbangkan permintaan yayasan setempat;
 - e. Untuk pembinaan/penyegaran terhadap pegawai yang bersangkutan.
2. Masa tugas sebagaimana dimaksud huruf (b) ayat (1) pasal ini adalah selama 8 (delapan) tahun.
3. Perencanaan mutasi dilakukan oleh Kepala Sekretariat cq. Kepala Bagian Kepegawaian dengan mempertimbangkan saran dan masukan pimpinan atau kepala unit kerja terkait.
4. Proses dan mekanisme mutasi tidak memerlukan konfirmasi pegawai yang bersangkutan.

Masalah mendasar sehingga penelitian ini penting adalah masih sangat banyak guru Al Azhar yang menganggap bahwa mutasi sebagai momok yang menakutkan padahal sesuai pernyataan Ketua Umum YPI Al Azhar bahwa “mutasi guru dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah YPI Al Azhar di mana para guru yang dimutasi ini adalah guru-guru terbaik

¹² YPI Al Azhar, “Rotasi Guru YPI Al Azhar,” dalam <https://www.al-azhar.or.id/rotasi-guru-ypi-al-azhar/>. Diakses pada 18 Desember 2021.

yang akan membantu sekolah-sekolah Al Azhar untuk menjadi lebih baik dan semakin berprestasi”. Begitupun yang dilakukan di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru. SD Islam Al Azhar 1 sesuai dari urutannya bahwa sekolah tersebut adalah sekolah dasar pertama yang dimiliki oleh YPI Al Azhar dan sekarang menjadi poros SD Al Azhar se-Indonesia. Hal yang unik di sekolah naungan YPI Al Azhar yaitu para guru serta karyawan lainnya harus selalu siap untuk dipindahkan dimana saja tetapi sesuai dengan domisili tempat para guru dan karyawan itu tinggal. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai hal tersebut dengan judul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka peneliti mengidentifikasi pada beberapa permasalahan, diantaranya sebagai berikut:

1. Masih banyak guru yang tidak menyadari tentang manfaat mutasi.
2. Masih banyak guru yang enggan untuk menjalankan kebijakan mutasi.
3. Adanya pelaksanaan mutasi yang tidak sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan.
4. Masih rendahnya kemampuan guru dalam manajemen kelas.
5. Masih rendahnya kreatifitas dan inovasi guru dalam meningkatkan metode pembelajaran.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, agar lebih spesifik dan menghusus, maka penelitian ini difokuskan pada: 1) Kinerja guru, 2) Proses mutasi guru di lingkungan SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru. Hal ini dibatasi karena sebagian besar guru di lingkungan YPI Al Azhar belum mengetahui tujuan mutasi pada selain untuk penyesuaian, terlebih lagi untuk peningkatan kinerja guru.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka peneliti membuat rumusan masalah yakni “Apakah kinerja guru dapat ditingkatkan melalui mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?”

D. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan peningkatan kinerja guru melalui mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, serta menganalisis dan mendeskripsikan tujuan dan

fungsi mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat:

- a. Untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kinerja guru dan mutasi.
- b. Untuk dijadikan bahan kajian pustaka bagi para peneliti maupun para ilmuwan.
- c. Untuk dapat dijadikan bahan referensi dan kepustakaan dalam pengembangan teori-teori kinerja guru dan mutasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah objek penelitian, yaitu sebagai masukan dan sumbangsih pemikiran yang berguna untuk meningkatkan kinerja guru.
- b. Bagi guru penelitian ini diharapkan memberikan tuntunan atau pedoman dalam meningkatkan kinerja salah satu dengan cara mutasi.
- c. Bagi pembaca, penelitian ini tentu akan berguna untuk memberikan informasi tentang mutasi terhadap peningkatan kinerja guru pada SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.
- d. Bagi kampus, penelitian ini memberikan sumbangsih karya dan menjadi masukan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa dalam menulis karya ilmiah.
- e. Bagi lembaga pendidikan lain, mampu meningkatkan kinerja guru melalui mutasi sebagai percontohan strategi dan metode dari SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, serta umumnya lembaga pendidikan secara luas dapat menerapkan penyegaran guru di lembaga pendidikannya.

F. Sistematika Penulisan

Agar memudahkan dalam memahami isi tesis ini, peneliti sajikan sistematika penulisan tesis secara garis besar sebagai berikut:

Bab I memuat latar belakang masalah, rumusan masalah (identifikasi, pembatasan dan perumusan masalah), signifikansi penelitian (tujuan dan manfaat), dan sistematika penulisan. Bab II mengulas tentang kerangka teori kinerja guru, mutasi, penelitian terdahulu yang relevan, asumsi, paradigma, kerangka penelitian serta hipotesis penelitian. Bab III membahas metodologi penelitian yang meliputi populasi dan sampel, sifat data, variabel penelitian dan skala pengukuran, instrumen data, jenis data penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, waktu dan tempat penelitian serta jadwal penelitian.

Bab IV memuat deskripsi objek penelitian, temuan hasil penelitian dan pembahasan. Sementara bab V merupakan penutup yang terdiri atas kesimpulan, implikasi hasil penelitian dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Peningkatan Kinerja Guru

1. Hakikat Kinerja Guru

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Robbins menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.²

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 30.

² Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo, 2001, hal. 25.

sesuai dengan norma dan etika.³ August W. Smith, dalam Rusman *Performance is output derives from proses*, kinerja adalah hasil suatu proses yang dilakukan manusia.⁴

Menurut Priansa, Kinerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.⁵ Sedangkan menurut Robbin dalam Kasmir, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.⁶

Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya performance (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.⁷

Bastian menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.⁸ Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁹ Selanjutnya Seymour, kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁰

Menurut Irianto dalam Sutrisno, Kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.¹¹ Dan keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan.

³ Suryadi Prawrosentono, *Kebijakan Kinerja Kariawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999, hal. 2.

⁴ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesional Guru*, Jakarta: Raja Grafindo, 2011, hal. 50.

⁵ Priansa, Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, hal. 269.

⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016, hal. 183.

⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hal. 30.

⁸ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Yogyakarta: BPFE, 2001, hal. 5.

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 32.

¹⁰ Seymour Muchnsky, PM., "Job Satisfaction an Job Performance A. Meta Analysis". *Psychological Bulletin*. Vol. 97 No. 1, 1991.

¹¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenada Media Group, 2011, hal. 171.

Sedangkan menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹²

Mulyasa menyatakan kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.¹³ Adapun pendapat Surya Darma, kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, individu dengan memahami dan mengelola sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.¹⁴ Yusra menjelaskan kinerja adalah tampilan hasil pekerjaan yang di perlihatkan oleh seseorang guru dalam mengemban tugasnya sebagai tenaga profesional.¹⁵

Menurut Syaiful pengertian kinerja dibedakan menjadi dua yaitu: menurut bahasa berasal dari bahasa inggris *performance* menurut segala berarti: “pekerjaan, perbuatan, penampilan, dan, pertunjukan. Sedangkan menurut istilah kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan yaitu perilaku yang diwujudkan untuk menjelaskan deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi organisasi yang diinginkan.”¹⁶

Sedangkan secara keseluruhan menurut Awaliatul Fajri dkk mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa kinerja guru merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitasnya akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/ pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.¹⁷

Kinerja seseorang apabila baik, jika menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Dalam kajian manajemen kinerja berarti hasil dari kesuksesan kerja

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017, hal. 67.

¹³ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 137.

¹⁴ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hal. 25.

¹⁵ Yusra, *Manajemen Pembelajaran Guru dan Motivasi Belajar Siswa*, Palu: FAI Unismuh Press, 2008, hal. 29.

¹⁶ Segala Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabet, 2006, hal. 17.

¹⁷ Awaliatul dkk, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa”. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1, 2019, hal. 83.

seseorang atau kelompok untuk mencapai sasaran-sasaran yang relevan.¹⁸

Byar dan Rue mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Beberapa pendapat para ahli tentang kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang produktif oleh seseorang atau kelompok, untuk mencapai hasil dari sebuah perencanaan yang matang melalui kompetensi yang dimilikinya. Penulis juga dapat menyatakan bahwa kinerja merupakan dampak dari sebuah usaha yang maksimal berupa hasil kerja, prestasi kerja, atau tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang atau kelompok organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan apa yang diberikan kepadanya.

Rabinranath Tagore menggunakan istilah *Shanti Niketan* atau rumah damai untuk tempat para guru mengamalkan tugas mulianya dalam membangun spiritualitas anak-anak India (*spiritual intelligence*).¹⁹ Dalam bahasa Arab, guru dikenal dengan *al-mua'allim* atau *al-ustadz* yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim (tempat memperoleh ilmu). Dengan demikian, *almua'allim* atau *al-ustadz*, dalam hal ini juga mempunyai pengertian orang yang mempunyai tugas untuk aspek membangun spiritualitas manusia.

Sedangkan pengertian guru dari segi bahasa Inggris ditemukan kata seperti *teacher/tutor*. Sedangkan dalam bahasa Arab dapat ditemukan term *ustaz*, *murabbi*, *mudarris mursyid* dan *mu'addib* secara redaksional guru adalah membimbing, mengarahkan dan memelihara peserta didiknya baik secara fisik maupun psikis sehingga memudahkan dalam membangun peradaban manusia melalui eksperimen atau *problem solving* yang sering muncul di masyarakat.²⁰

Istilah *muallim* lebih menekankan guru sebagai pengajar, penyampai pengetahuan (*knowledge*), *mu'addib* yang lebih menekankan guru sebagai pembina moralitas dan akhlak peserta didik dengan keteladanan, sedangkan *murabbi*, lebih menekankan pengembangan dan pemeliharaan baik dari aspek jasmani maupun ruhani dengan kasih sayang.²¹ Dalam paradigma Jawa, pendidik diidentikan dengan guru (gu

¹⁸ Fremon. E Kast dan Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen, Terj. A Hasyimi Ali*, Jakarta; Bina Aksara, 1995, hal. 25.

¹⁹ Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Jogjakarta: Hikayat Publishing, 2001, hal 11.

²⁰ Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-Eka*, Yogyakarta: Graha Guru, 2011, hal. 8.

²¹ Tobrono, *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filsafat dan Spritualitas*, Malang: UMM: Press, 2008, hal. 25.

dan ru) yang berarti digugu dan ditiru. Dikatakan digugu (dipercaya) karena guru memiliki seperangkat ilmu yang memadai, yang karenanya ia memiliki wawasan dan pandangan yang luas dalam melihat kehidupan. Dikatakan ditiru (diikuti) karena guru memiliki kepribadian yang utuh, yang kerenanya segala tindak tanduknya patut dijadikan panutan dan suri teladan oleh peserta didiknya.²² Dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dinyatakan bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah.²³

Ali Hasan dan Mukti Ali menyatakan bahwa pengertian guru secara terbatas adalah sebagai satu sosok individu yang berada di depan kelas, dan dalam arti luas adalah seseorang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mendidik peserta didik dalam mengembangkan kepribadiannya, baik yang berlangsung di sekolah maupun di luar sekolah.²⁴

Menurut Darajat, “guru adalah pendidik profesional karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua”.²⁵ Sedangkan menurut Supriadi guru adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur dan baik hati, disegani, serta menjadi teladan bagi masyarakat.²⁶

Menurut Suparlan, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik, maupun aspek lainnya. Suparlan juga menambahkan bahwa secara legal formal, guru adalah seseorang yang memperoleh Surat Keputusan (SK), baik dari pemerintah maupun pihak swasta untuk mengajar.²⁷

Menurut Djamarah dan Zain guru adalah seseorang yang menjadi salah satu sumber belajar yang berkewajiban menyediakan lingkungan

²² Abdul Mujid, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Predana Media, 2006, hal. 90.

²³ Republik Indonesia, *Undang-Undang Guru dan Dosen*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hal. 3.

²⁴ M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam* Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003, hal. 81.

²⁵ Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal. 71.

²⁶ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999, hal. 23.

²⁷ Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Jakarta: Hikayat Publishing, 2008, hal. 12-13.

belajar yang kreatif bagi kegiatan belajar anak didik di kelas.²⁸ Sedangkan Hamalik berpendapat bahwa “guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan menuntun murid-murid untuk melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan”.²⁹

Menurut Hamalik profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.³⁰

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberi ilmu pengetahuan kepada murid karena guru merupakan sosok yang sangat diperlukan dalam menyukseskan tujuan pendidikan. “Itulah sebabnya setiap perbincangan mengenai pembaharuan kurikulum, pengadaan alat-alat belajar sampai pada kriteria sumber daya manusia yang dihasilkan oleh usaha pendidikan, selalu bermuara pada guru”.³¹

Guru merupakan bapak rohani atau *spiritual father* bagi peserta didik, yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilakunya yang buruk. Oleh karena itu guru

²⁸ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, hal. 19.

²⁹ Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal. 38.

³⁰ Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran,....*, hal. 134.

³¹ Muhammad Jufni, Syifa Saputra dan Azwir, “Kode Etik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Pendidikan Sains dan Humaniora*, Vol. 08 No. 4, 2020, hal. 576.

mempunyai kedudukan tinggi dalam Islam. Hal ini sesuai dalam kitab *Ihya' Ulum ad-Din* yang menyatakan: Seorang yang diberikan ilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu dialah yang dinamakan orang besar di bawah kolong langit ini. Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan ia sendiripun bercahaya ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain, ia sendiripun harum.³²

Dengan demikian guru adalah profesi yang sangat mulia, karena secara naluri orang yang berilmu itu dimuliakan dan dihormati oleh orang. Dan ilmu pengetahuan itu sendiri adalah mulia, sehingga profesinya sebagai pengajar adalah memberikan kemuliaan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Mujadalah: 11 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١)

"Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Maksud dari surah Al-Mujadalah ayat 11 menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepada kalian, "Berlapang-lapanglah) berluas-luaslah (dalam majelis") yaitu majelis tempat Nabi saw. berada, dan majelis zikir sehingga orang-orang yang datang kepada kalian dapat tempat duduk. Menurut suatu qiraat lafal al-majalis dibaca al-majlis dalam bentuk mufrad (maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untuk kalian) di surga nanti. (Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kalian") untuk melakukan salat dan hal-hal lainnya yang termasuk amal-amal kebaikan (maka berdirilah) menurut qiraat lainnya kedua-duanya dibaca fansyuzuu dengan memakai harakat damah pada huruf Syinnya (niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian) karena ketaatannya dalam hal tersebut (dan) Dia meninggikan pula (orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat) di surga nanti. (Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).³³

³² Muhammad bin Muhammad Al-Ghazali, *Ihya' Ulum Ad-Din*, Juz I, hal. 55.

³³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*, Jilid II, Bandung: Sinar Baru, 1990, hal. 1.043.

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang mempercayai Allah dan rasul-Nya, apabila kalian diminta untuk melapangkan tempat duduk bagi orang lain agar ia dapat duduk bersama kalian maka lakukanlah, Allah pasti akan melapangkan segala sesuatu untuk kalian! Juga apabila kalian diminta untuk berdiri dari tempat duduk, maka berdirilah! Allah akan meninggikan derajat orang-orang Mukmin yang ikhlas dan orang-orang yang berilmu menjadi beberapa derajat. Allah Maha Mengetahui segala sesuatu yang kalian perbuat.³⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Pada ayat yang lalu Allah memerintahkan kaum muslim agar menghindarkan diri dari perbuatan berbisik-bisik dan pembicaraan rahasia, karena akan menimbulkan rasa tidak enak bagi muslim lainnya. Pada ayat ini, Allah memerintahkan kaum muslim untuk melakukan perbuatan yang menimbulkan rasa persaudaraan dalam semua pertemuan. Wahai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu, dalam berbagai forum atau kesempatan, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, agar orang-orang bisa masuk ke dalam ruangan itu,” maka lapangkanlah jalan menuju majelis tersebut, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dalam berbagai kesempatan, forum, atau majelis. Dan apabila dikatakan kepada kamu dalam berbagai tempat, “Berdirilah kamu untuk memberi penghormatan,” maka berdirilah sebagai tanda kerendahan hati, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman di antaramu karena keyakinannya yang benar, dan Allah pun akan mengangkat orang-orang yang diberi ilmu, karena ilmunya menjadi hujah yang menerangi umat, beberapa derajat dibandingkan orang-orang yang tidak berilmu. Dan Allah Maha Teliti terhadap niat, cara, dan tujuan dari apa yang kamu kerjakan, baik persoalan dunia maupun akhirat.³⁵

Ditinjau dari pandangan Islam, makna kinerja memiliki arti kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugas, dalam surat Al-Maidah: 35 dijelaskan sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٣٥)

³⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 14, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 77-80.

³⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 23-25.

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan carilah wasilah (jalan) untuk mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah (berjuanglah) di jalan-Nya, agar kamu beruntung.”

Maksud dari surah Al-Maidah ayat 35 menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah) artinya takutlah akan siksa-Nya dengan jalan menaati-Nya (dan carilah jalan kepada-Nya) yaitu jalan yang akan mendekatkan dirimu kepada-Nya dengan jalan taat dan ibadah (dan berjihadlah pada jalan-Nya) maksudnya untuk meninggikan agama-Nya (semoga kamu beruntung atau beroleh keberhasilan).³⁶

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Hai orang-orang yang beriman, takutlah kepada Allah dengan menjalankan perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya. Mohonlah kebaikan atau ketaatan yang dapat mendekatkan kalian kepada pahala-Nya. Berjuanglah di jalan Allah dengan menegakkan agama dan memerangi musuh-musuh-Nya, agar kalian memperoleh kemuliaan dan pahala-Nya.³⁷

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah sesudah dijelaskan tentang hukuman para pengacau keamanan dan pelanggar larangan Allah dan Rasul-Nya karena dengki dan ketidaktaatan mereka, maka ayat ini memerintahkan orang mukmin untuk bertakwa dan melakukan perbuatan baik. Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kamu sekalian kepada Allah dengan ibadah dan melaksanakan semua perintah-Nya, dan carilah wasilah, jalan yang paling tepat, untuk mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah, yakni berjuanglah, di jalan-Nya dengan melakukan kebaikan dan membantu mereka yang memerlukan. Semua perintah ini dimaksudkan agar kamu menjadi lebih beruntung, baik ketika di dunia maupun kelak di akhirat.³⁸

Dalam pengertian umum, orang tidak mengalami kesulitan dalam menjelaskan siapa guru dan sosok guru. Dalam pengertian ini, makna guru selalu dikaitkan dengan profesi yang terkait dengan pendidikan anak di sekolah, di lembaga pendidikan, dan mereka yang harus menguasai bahan ajar yang terdapat dalam kurikulum. Secara umum, baik dalam pekerjaan ataupun sebagai profesi, guru selalu disebut sebagai salah satu komponen utama pendidikan yang sangat penting. Guru, siswa, dan kurikulum merupakan tiga komponen utama dalam sistem pendidikan nasional. Ketiga komponen pendidikan tersebut

³⁶ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, *Tafsir Jalalain*,..., hal. 444.

³⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 3, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 86-89.

³⁸ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 392-393.

merupakan *conditio sine quanon* atau syarat mutlak dalam proses pendidikan sekolah.³⁹ Melalui mediator yang disebut guru, siswa dapat memperoleh menu sajian bahan ajar yang diolah dari kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Guru adalah seseorang yang memiliki tugas sebagai fasilitator sehingga siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dasar dan kemampuannya secara optimal, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta. Dengan demikian, guru tidak hanya dikenal secara formal sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, tetapi juga sebagai *social agent hired by society to help facilitate members of society who attend schools*,⁴⁰ atau agen sosial yang diminta masyarakat untuk memberikan bantuan kepada warga masyarakat yang akan dan sedang berada di bangku sekolah.

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa guru adalah orang yang menjalankan tugas sucinya yakni, mendidik, mengajar, melatih, dan membimbing peserta didik agar memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dapat mengantarkan dirinya menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat 2 dinyatakan bahwa: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan, pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁴¹

Penjelasan Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tersebut, dapat dipahami bahwa guru adalah tenaga profesional yang dipersyaratkan memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Membedah aspek profesionalisme guru berarti mengkaji kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, guna meningkatkan produktifitas kerjanya dalam kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.

Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan

³⁹ Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*, Jakarta: Grafindo Persada, 2002, hal. 12.

⁴⁰ Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa,...*, hal. 2.

⁴¹ Tim Redaksi Pustaka Widyautama, *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Widyautama, 2003, hal. 27.

dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

a. Pengukuran kinerja guru

Kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), motivasi (*motivation*), dan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan dampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Guna mencapai kinerja yang tinggi terdapat kriteria yang tinggi meliputi:

- 1) Kemampuan intelektual berupa kualitas untuk berfikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep serta kemampuan yang menggunakan dirinya secara jelas.
- 2) Ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisis kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat.
- 3) Semangat berupa kapasitas untuk kerja secara aktif dan terkenal lelah.
- 4) Beorientasi pada hasil, merupakan keinginan dan miliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya.
- 5) Kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas yang merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

- 1) Kinerja dipengaruhi oleh umur, jenis kelamin, dan jabatan
Menurut Wahyudi faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:
 - a) Umur, kinerja seseorang akan menurun seiring dengan bertambahnya umur. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur.
 - b) Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
 - c) Jabatan, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihadirkan karena perbedaan jabatan akan membedakan jenis kebutuhan yang diinginkan mereka puaskan dalam pekerjaan individual yang bersangkutan.⁴²

⁴² Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka Karya, 2012, hal. 129.

2) Kinerja dipengaruhi oleh kompetensi guru

a) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi utama yang harus dimiliki guru agar pembelajaran yang dilakukan efektif dan dinamis adalah kompetensi pedagogis.⁴³ Guru harus belajar secara maksimal untuk menguasai kompetensi pedagogis ini secara teori dan praktik.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (a) dikemukakan bahwa: “kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya”.⁴⁴

Lebih lanjut dalam RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) tentang guru dikemukakan bahwa: kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal antara lain:⁴⁵

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2. Pemahaman terhadap peserta didik.
3. Pengembangan kurikulum/silabus.
4. Perancangan pembelajaran.
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
7. Evaluasi hasil belajar (EHB).
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Menurut sumber lain, kompetensi pedagogis adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu, kemampuan pedagogis juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik.

⁴³ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, Jogjakarta: Power Book, 2009, hal. 59.

⁴⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006, hal. 51.

⁴⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 75.

Menurut Permendiknas nomor 17 tahun 2007, kompetensi pedagogis guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang dirangkum dalam 10 kompetensi inti, yakni:⁴⁶

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
10. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b) Kompetensi Kepribadian

Seorang guru dinilai tidak hanya dari aspek keilmuan saja, tapi juga dari aspek kepribadian yang ditampilkannya. Kepribadian menurut Theodore M. Newcomb diartikan sebagai organisasi sikap-sikap (*predispositions*) yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku. Kepribadian menunjuk pada organisasi sikap-sikap seseorang untuk berbuat, mengetahui, berpikir dan merasakan secara khususnya apabila dia berhubungan dengan orang lain atau menanggapi suatu keadaan.

Menurut Moh. Roqib dan Nurfuadi “Kepribadian merupakan organisasi faktor-faktor biologis, psikologis dan sosiologis yang mendasari perilaku individu. Kepribadian mencakup kebiasaankebiasaan, sikap dan lain-lain sifat yang khas dimiliki seseorang yang berkembang apabila orang tadi berhubungan dengan orang lain.”⁴⁷

⁴⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan,...*, hal. 65-66.

⁴⁷ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru, Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media bekerja sama dengan STAIN Purwokerto, 2009, hal. 15.

Seorang guru harus mempunyai kepribadian sehat yang akan mendorongnya mencapai puncak prestasi. Kepribadian yang sehat dapat diartikan kepribadian yang secara fisik dan psikis terbebas dari penyakit tetapi bisa juga diartikan sebagai individu yang secara psikis selalu berusaha menjadi sehat. Jadi bukan saja sehat dalam arti yang telah ada atau telah dialami oleh individu, tetapi juga sehat yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, Penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (b), dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia”.⁴⁸

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya.

Oleh karena itu masalah kepribadian adalah suatu hal yang sangat menentukan tinggi rendahnya kewibawaan guru dalam pandangan anak didik atau masyarakat. Dengan kata lain baik atau tidaknya citra seorang guru ditentukan oleh kepribadian.⁴⁹

Ruang lingkup kompetensi kepribadian, antara lain meliputi:

1. Menghayati serta mengamalkan nilai hidup (termasuk nilai moral dan keimanan).
2. Jujur dan bertanggung-jawab atas segala tindakan keguruannya.
3. Memegang teguh prinsip serta nilai hidup yang diyakininya.
4. Bermental sehat dan stabil.
5. Berpenampilan pantas dan rapi.
6. Berbuat kreatif dengan penuh pertimbangan.

c) Kompetensi Sosial

Guru adalah manusia teladan, sikap dan perilaku menjadi cermin masyarakat. Maka dalam kehidupan sehari-hari, guru harus mempunyai kompetensi sosial. Kompetensi sosial

⁴⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006, hal. 51.

⁴⁹ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2005, hal. 40.

menjadi keniscayaan bagi murid. Guru sebagai bagian dari manusia memerlukan kecakapan sosial yang fleksibel dalam membangun kehidupannya ditengah masyarakat. Apalagi guru tidak sekedar manusia biasa, tapi sosok manusia yang mempunyai idealisme tinggi dalam melakukan perubahan di tengah masyarakat ke arah yang lebih baik dan lebih dinamis.

Manusia sebagai makhluk sosial (*zoon politicon*) menurut Aristoteles adalah makhluk yang senantiasa ingin hidup berkelompok. Pendapat senada manusia adalah *homo politicus*. Manusia dalam hal ini tidak bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Dia membutuhkan orang lain baik untuk memenuhi kebutuhannya maupun untuk menjalankan perannya selaku makhluk hidup. Maka manusia perlu berinteraksi dengan yang lain dan senantiasa menjaga hubungan agar tetap berlangsung dalam suasana yang kondusif. Melalui proses komunikasi dengan lingkungan sekitarnya, manusia diharapkan mampu bertahan hidup (*survive*) bahkan berkembang (*growth*) sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Kompetensi sosial dalam kegiatan belajar ini berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar sekolah dan masyarakat tempat guru tinggal sehingga peranan dan cara guru berkomunikasi di masyarakat diharapkan memiliki karakteristik tersendiri yang sedikit banyak berbeda dengan orang lain yang bukan guru. Misi yang diemban guru adalah misi kemanusiaan. Guru harus mempunyai kompetensi sosial karena guru adalah penceramah zaman.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (d) dikemukakan bahwa: yang dimaksud dengan “kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar”.⁵⁰

Hal tersebut di uraikan lebih lanjut dalam RPP tentang guru, bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk:

1. Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat.

⁵⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006, hal. 51.

2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidikan tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Dalam kesempatan tertentu sejumlah peserta didik membicarakan kebaikan gurunya, tetapi dalam situasi lain, mereka membicarakan kekurangannya, demikian halnya di masyarakat. Oleh karena itu sebaiknya guru sering minta pendapat teman sejawat atau peserta didik tentang penampilannya sehari-hari, baik di sekolah maupun di masyarakat, dan segera memanfaatkan pendapat yang telah diterima dalam upaya mengubah atau memperbaiki penampilan tertentu yang kurang tepat.⁵¹

Sedikitnya terdapat tujuh kompetensi sosial yang harus dimiliki guru agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif, baik di sekolah maupun di masyarakat. Ketujuh kompetensi tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama.
2. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi.
3. Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi.
4. Memiliki pengetahuan tentang estetika.
5. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial.
6. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan.
7. Setia terhadap harkat dan martabat manusia.
8. Setiap kemampuan dicapai melalui sejumlah pengalaman belajar yang sesuai.

Demikian halnya, kompetensi sosial memiliki ruang lingkup antara lain:

1. Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kompetensi sosial:
 - a. Mengkaji struktur organisasi Depdikbud.
 - b. Mengkaji hubungan kerja profesional.
 - c. Berlatih menerima dan memberikan balikan.
 - d. Mengembangkan diri mengikuti perkembangan profesi.
2. Berinteraksi dengan masyarakat untuk penuaian misi Pendidikan:

⁵¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi,...*, hal. 176.

- a. Mengkaji berbagai lembaga kemasyarakatan yang berkaitan dengan pendidikan.
 - b. Berlatih menyelenggarakan kemasyarakatan yang menunjang usaha pendidikan.
- d) Kompetensi Profesional

Kemampuan profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian dibidang pendidikan atau keguruan. Menurut Muslich bahwa kompetensi profesional terdiri dari:⁵²

1. Mengetahui secara mendalam peserta didik yang hendak dilayani.
2. Mengetahui bidang ilmu sumber bahan ajar.
3. Menyelenggarakan pengajaran yang mendidik.
4. Mengembangkan kemampuan profesional guru sekolah.

Menurut Asmani secara lebih khusus kompetensi profesional guru sebagai berikut:

1. Memahami standar nasional Pendidikan.
2. Mengembangkan kurikulum.
3. Mengelola materi standar.
4. Mengelola program pelaksanaan.
5. Mengelola kelas.
6. Menggunakan media dan sumber pembelajaran.
7. Mengetahui landasan-landasan kependidikan.
8. Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik.⁵³

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuannya secara filosofis. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (c) dikemukakan bahwa: yang dimaksud dengan “kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan”.⁵⁴

⁵² Masnur Muslich, *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 7-8.

⁵³ Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan, ...*, hal. 157.

⁵⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006, hal. 51.

Dari berbagai sumber yang membahas tentang kompetensi guru, secara umum dapat diidentifikasi dan disarikan tentang ruang lingkup kompetensi profesional guru sebagai berikut:

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
2. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai tarap perkembangan peserta didik.
3. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
5. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat media dan sumber belajar yang relevan.
6. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
7. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
8. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, jabatan, guru sebagai jabatan profesional. Menurut Sikdiknas. Bahwa kompetensi guru meliputi tiga komponen yaitu:⁵⁵

“Kompetensi tersebut amatlah penting dimiliki oleh guru dalam proses pendidikan dan pengajaran, sehingga guru dapat mengabdikan diri dengan baik sebagai pendidik sekaligus pengajar disekolah.”

2. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja karyawan sendiri dapat dipahami sebagai cara mengukur kinerja karyawan berdasarkan capaian atau poin-poin yang sudah ditetapkan sebelumnya. Perumusan poin penilaian ini perlu pertimbangan yang detail, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Penilaian bisa dilakukan secara menyeluruh, atau sekadar pada poin tertentu saja tergantung dengan kebutuhan perusahaan. Biasanya, indikator kinerja ditetapkan berdasarkan penilaian awal pada performa karyawan, dan target yang dimiliki oleh perusahaan.

Tentu saja, hal ini ditetapkan agar karyawan dapat bekerja sesuai ekspektasi perusahaan sehingga target berkala dapat tercapai. Dari sisi

⁵⁵ Depdiknas, Undang-undang Pendidikan Nasional,....., hal. 7.

karyawan, pemenuhan indikator kinerja juga bisa menjadi capaian pribadi, bahwa mereka membuat progres di bidangnya masing-masing.

Indikator kinerja menurut Kasmir, dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja”.⁵⁶

Di dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah disebutkan bahwa Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi.

Tujuan penetapan IKU di lingkungan instansi pemerintah adalah (a) untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik; dan (b) untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut:

a. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah di tetapkan.

⁵⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016, hal. 208.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang pegawai.

Sedangkan indikator lain menurut Hersey dalam Wibowo, indikator kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tujuan
- b. Standar
- c. Umpan balik
- d. Alat atau sarana
- e. Kompetensi
- f. Motif

g. Peluang⁵⁷

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Tujuan, suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
- b. Standar, suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
- c. Umpan balik, masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.
- d. Alat atau sarana, faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
- e. Kompetensi, kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif, alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang, pekerja perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih dan mengambil waktu yang tersedia.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan pembelajaran), (2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*Interpersonal skill*).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar. Kemampuan ini dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan metode, penggunaan media dan sumber belajar, serta strategi pembelajaran. Semua itu merupakan tugas dan tanggung

⁵⁷ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada, 2017, hal. 86.

jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

1) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya adalah pengaturan ruang (setting tempat duduk siswa) yang dilakukan bergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata.

2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya pada penggunaan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru hendaknya mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu menggunakan metode pembelajaran secara variatif di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini di maksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa dan menghindari terjadinya kejenuhan pada siswa.

c. Evaluasi/Penilaian Hasil Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan

pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.⁵⁸

Evaluasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengetahui sampai sejauh mana kemajuan yang telah peserta didik capai, agar sebagai seorang pendidik bisa mengetahui apa yang harus dilakukan dan metode apa yang seharusnya di berikan kepada anak didik tersebut.⁵⁹

Al Qur'an sebagai dasar segala disiplin ilmu termasuk ilmu pendidikan Islam secara implisit sebenarnya telah memberikan deskripsi tentang evaluasi pendidikan dalam Islam. Hal ini dapat ditemukan dari berbagai sistem evaluasi yang ditetapkan Allah diantaranya:

1. Evaluasi untuk mengoreksi balasan amal perbuatan manusia, sebagaimana yang tersirat dalam surah Al-Zalzalah: 7-8.⁶⁰

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ
(٨)

“Maka barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya, dan barangsiapa mengerjakan kejahatan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.”

Maksud dari surah Al-Zalzalah ayat 7-8 menurut Tafsir Jalalain adalah (Maka barang siapa yang mengerjakan seberat zarah) atau seberat semut yang paling kecil (kebaikan, niscaya dia akan melihatnya) melihat pahalanya. (Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah pun, niscaya dia akan melihatnya pula) artinya dia pasti akan merasakan balasannya.⁶¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Kemudian, barangsiapa berbuat suatu kebaikan, walaupun hanya sebesar butir debu, ia akan melihatnya dalam lembaran catatan amal perbuatan (shahîfah) dan mendapatkan balasannya. Dan barangsiapa yang berbuat suatu kejahatan walaupun sebesar butir debu, ia akan melihatnya juga dan mendapatkan balasannya. Tuhan tidak akan

⁵⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Depdiknas, 2008, hal. 3.

⁵⁹ Amiruddin Siahaan, “Profesionalitas Guru Menurut M. Quraish Shihab Dalam Tafsir Al-Mishbah”, *Jurnal Miqot* Vol. XL No. 2, 2016, hal 315

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Cv. Asy Syifa', 2000, hal. 480.

⁶¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyuti,...., hal. 1.367.

berbuat zalim kepada siapa pun.⁶²

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Pada saat itu setiap manusia akan mengetahui nasib dirinya. Maka barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarah, niscaya dia akan melihatnya dalam buku catatan amalnya lalu dia akan menerima pahala atasnya. Dia merasa senang dan bahagia karena perbuatannya tidak sia-sia. Dan sebaliknya, barang siapa mengerjakan kejahatan seberat zarah dan menganggapnya remeh, niscaya dia akan melihatnya dalam buku catatan amalnya lalu dia pun akan menerima balasannya. Inilah bukti kemahaadilan Allah; Dia tidak menzalimi siapa pun.⁶³

2. Nabi Sulaiman As, Pernah mengevaluasi kejujuran seekor burung Hud-hud yang memberitahukan adanya kerajaan yang diperintah oleh seorang wanita cantik, yang dikisahkan dalam surah An-Naml: 27.

قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (٢٧)

“Dia (Sulaiman) berkata, “Akan kami lihat, apa kamu benar, atau termasuk yang berdusta.”

Maksud dari surah An-Naml ayat 27 menurut Tafsir Jalalain adalah (Berkatalah) Nabi Sulaiman kepada burung Hud-hud ("Akan kami lihat, apakah kamu benar) di dalam berita yang kamu sampaikan kepada kami ini (ataukah kamu termasuk yang berdusta") yakni kamu termasuk satu di antara mereka. Ungkapan ini jauh lebih sopan daripada seandainya dikatakan, "Ataukah kamu berdusta dalam hal ini". Kemudian burung Hud-hud menunjukkan sumber air itu kepada mereka lalu dikeluarkan airnya; mereka meminumnya sehingga menjadi segar kembali, mereka berwudu, lalu melakukan salat. Sesudah itu Nabi Sulaiman menulis surah kepada ratu Balqis yang bunyinya seperti berikut, "Dari hamba Allah, Sulaiman ibnu Daud kepada ratu Balqis, ratu negeri Saba. Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Keselamatan atas orang yang mengikuti petunjuk. Amma Ba'du, Janganlah kamu sekalian berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri". Setelah itu Nabi Sulaiman menuliskannya dengan minyak kesturi lalu dicapnya dengan cincinnya. Maka berkatalah

⁶² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 15, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 455-457.

⁶³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 747.

ia kepada burung Hud-hud.⁶⁴

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sulaymân berkata kepada Hudhud, "Aku akan memeriksa kebenaran berita ini, apakah kamu benar atau bohong."⁶⁵

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Mendengar laporan dari burung Hudhud, Nabi Sulaiman berkata dengan nada memperingatkan, "Akan kami lihat, apa kamu benar terhadap apa yang engkau katakan, atau termasuk yang berdusta."⁶⁶

3. Sebagai contoh ujian (tes) yang berat kepada Nabi Ibrahim as, Allah memerintahkan beliau untuk menyembelih anaknya Ismail yang amat dicintai. Tujuannya untuk mengetahui kadar keimanan dan ketaqwaan serta ketaatannya kepada Allah, seperti disebutkan dalam surah As-Shaffat: 103-105.

فَلَمَّا أَسْلَمَا وَتَلَّهُ لِلْجَبِينِ (١٠٣) وَتَدَيَّنَتْهُ أَنْ يَأْبُرَهِيمُ (١٠٤)
قَدْ صَدَّقْتَ الرُّؤْيَا إِنَّا كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ (١٠٥)

"Maka ketika keduanya telah berserah diri dan dia (Ibrahim) membaringkan anaknya atas pelipis(nya), (untuk melaksanakan perintah Allah). Lalu Kami panggil dia, "Wahai Ibrahim! sungguh, engkau telah membenarkan mimpi itu." Sungguh, demikianlah Kami memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik."

Maksud dari surah As-Shaffat ayat 103-105 menurut Tafsir Jalalain adalah (Tatkala keduanya telah berserah diri) artinya, tunduk dan patuh kepada perintah Allah swt. (dan Ibrahim membaringkan anaknya atas pelipisnya) Nabi Ismail dibaringkan pada salah satu pelipisnya; setiap manusia memiliki dua pelipis dan di antara keduanya terdapat jidat. Kejadian ini di Mina; kemudian Nabi Ibrahim menggorokkan pisau besarnya ke leher Nabi Ismail, akan tetapi berkat kekuasaan Allah pisau itu tidak mempan sedikit pun. (Dan Kami panggil dia, "Hai Ibrahim!). (Sesungguhnya kamu telah membenarkan mimpimu itu") melalui apa yang telah kamu kerjakan, yaitu melaksanakan penyembelihan yang diperintahkan itu atau dengan kata lain, cukuplah bagimu hal

⁶⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 356-357.

⁶⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 10, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 214-215.

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VII, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 196.

itu. Jumlah kalimat Naadainahu merupakan jawab dari lafal Lammaa, hanya ditambahi Wau (sesungguhnya demikianlah) maksudnya, sebagaimana Kami memberikan pahala kepadamu (Kami memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik) terhadap diri mereka sendiri dengan melaksanakan apa yang diperintahkan kepada mereka, yaitu Kami akan melepaskan mereka dari kesulitan.⁶⁷

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah tatkala sang bapak dan anak pasrah kepada ketentuan Allah, Ibrâhîm pun membawa anaknya ke suatu tumpukan pasir. Kemudian Ibrâhîm membaringkannya dengan posisi pelipis di atas tanah sehingga siap disembelih. Allah mengetahui kebenaran Ibrâhîm dan anaknya dalam melaksanakan cobaan tersebut. Kemudian Allah memanggilnya dengan panggilan kekasih, "Wahai Ibrâhîm, sesungguhnya engkau telah memenuhi panggilan wahyu melalui mimpi dengan tenang, dan engkau tidak ragu-ragu dalam melaksanakannya. Cukuplah bagimu itu semua. Sesungguhnya Kami akan meringankan cobaan Kami untukmu sebagai balasan atas kebaikanmu, seperti halnya Kami membalas orang-orang yang berbuat baik karena kebaikan mereka." Allah mengetahui kebenaran Ibrâhîm dan anaknya dalam melaksanakan cobaan tersebut. Kemudian Allah memanggilnya dengan panggilan kekasih, "Wahai Ibrâhîm, sesungguhnya engkau telah memenuhi panggilan wahyu melalui mimpi dengan tenang, dan engkau tidak ragu-ragu dalam melaksanakannya. Cukuplah bagimu itu semua. Sesungguhnya Kami akan meringankan cobaan Kami untukmu sebagai balasan atas kebaikanmu, seperti halnya Kami membalas orang-orang yang berbuat baik karena kebaikan mereka."⁶⁸

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Maka ketika keduanya telah berserah diri, patuh, dan bertawakal kepada Allah, dia pun membaringkan anaknya atas pelipis-nya ke tanah agar tidak melihat wajah anaknya saat dia menyembelihnya. Nabi Ibrahim berbuat demikian supaya keteguhan hatinya dalam melaksanakan perintah Allah tidak terganggu. Ketika pisaunya dia ayunkan, lalu Kami panggil dia dari arah bukit, "Wahai Ibrahim!. Sungguh, engkau telah membenarkan mimpi itu sebagai perintah Allah yang wajib engkau laksanakan." Sungguh, demikianlah tugas yang membutuhkan kesabaran dan pengorbanan tinggi.

⁶⁷ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 631-632.

⁶⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 12, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 64-65.

Kami akan memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik dan ikhlas dalam beramal.⁶⁹

3. Tujuan Peningkatan Kinerja Guru

Sebuah organisasi atau perusahaan dapat mencapai puncak suksesnya jika didukung oleh sumber daya manusia atau internal tim yang solid. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam mengoperasikan organisasi atau perusahaan, SDM yang memiliki perilaku dan pemikiran yang berbeda dapat mengakibatkan perbedaan dalam kinerjanya. Oleh karena itu, diperlukan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta peninjauan terhadap kinerja karyawan yang disebut dengan istilah Manajemen Kinerja atau *Performance Management*. *Performance Management* dianggap sebagai sebuah proses sistematis di mana organisasi melibatkan karyawannya dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan. Ketahui lebih lengkap tentang pengertian, tujuan, dan prinsip membangun Manajemen Kinerja atau *Good Performance Management System*.

Tujuan utama dari Manajemen Kinerja secara keseluruhan adalah memastikan bahwa semua elemen organisasi atau perusahaan telah bekerjasama secara terpadu untuk mencapai tujuan. Sedangkan tujuan Manajemen Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya secara efisien, serta dapat mendorong mereka untuk melakukan tugas yang benar dengan cara yang benar.
- b. Meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong pemberdayaan karyawan, motivasi dan penerapan mekanisme penghargaan secara efektif.
- c. Meningkatkan sistem komunikasi dua arah antara Supervisor/Manajer perusahaan dan karyawan untuk dapat memperjelas ekspektasi perusahaan tentang peran dan akuntabilitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, mengkomunikasikan tujuan fungsional dan organisasi serta memberikan umpan balik yang teratur serta transparan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pembinaan berkelanjutan.

⁶⁹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VIII, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 301-302.

- d. Mengidentifikasi hambatan untuk kinerja yang lebih efektif dan menyelesaikan hambatan tersebut melalui pemantauan, pembinaan, dan pengembangan.
- e. Menciptakan dasar untuk beberapa keputusan administratif mengenai perencanaan strategis, perencanaan suksesi, promosi, kompensasi serta pengupahan berdasarkan kinerja.

Meningkatkan pengembangan diri pribadi karyawan dan kemajuan dalam karir karyawan dengan membantu mereka untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diinginkan.

Pada dasarnya tujuan manajemen kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik secara efektif dan efisien.

Tujuan performance management dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Tujuan Strategik

Tujuan strategik berhubungan dengan kegiatan pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan suatu strategi memerlukan penjelasan mengenai hasil yang ingin dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang diperlukan, pengembangan pengukuran, dan sistem umpan balik bagi kinerja pegawai.

b. Tujuan Administratif

Tujuan administratif berhubungan dengan evaluasi kerja untuk keperluan keputusan administratif, pengkajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan lain-lain.

c. Tujuan Pengembangan

Performance management juga bertujuan untuk melakukan pengembangan kapasitas pegawai yang berpotensi di bidang kerjanya, memberikan pelatihan bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik, serta penempatan pegawai pada posisi yang tepat.

Selain itu, terdapat beberapa tujuan khusus dari *performance management*, yaitu:

- a. Peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
- b. Peningkatan motivasi dan komitmen kerja pegawai.
- c. Pengembangan kemampuan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, serta pencapaian potensi diri yang bermanfaat bagi individu dan perusahaan.
- d. Peningkatan orientasi kerja kepada karyawan.

Perkembangan pendidikan dapat dilihat dari sumber daya manusia yang ada di organisasi pendidikan tersebut. Lain halnya dengan apa yang akan dicapai oleh suatu pendidikan seperti kualitas output yang dihasilkan ataupun selama proses yang dijalankan. Keberhasilan organisasi pendidikan tersebut bukan sampai di sana saja maksudnya

adalah pengembangan karir guru juga harusnya di prioritaskan. Untuk mencapai hal itu diperlukannya peningkatan kinerja guru yang maksimal. Selain dari tugas guru yang mempersiapkan administrasi pendidikan juga berfungsi sebagai pembimbing.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang di inginkan.⁷⁰

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Manfaat pengukuran kinerja bagi pihak manajemen adalah untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.⁷¹

Sardiman menjelaskan bahwa kinerja guru jika dilihat secara garis besar yang harus dimilikinya adalah agar dapat bekerja secara optimal yakni guru mampu memiliki kemampuan pengetahuan yang optimal, kecakapan, keterampilan dan sikap yang mantap, sebagai inovator disini maksudnya adalah sebagai guru harus memiliki komitmen upaya dalam perubahan ke yang lebih baik, selanjutnya sebagai pengembang disini guru dituntut tidak bersikap monoton dalam arti lain dibutuhkannya pembaharuan ilmu yang akan disampaikan atau diterapkan kepada siswa.⁷²

Untuk itu dalam memberikan kemajuan dalam mutu pendidikan alangkah baiknya pemerintah dan guru secara bersama-sama meningkatkan kinerja masing-masing. Dengan berbagai upaya yakni melalui adanya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja

⁷⁰ Mulyadi, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, Surabaya: Media Sahabat Cindekia, 2002, hal. 420.

⁷¹ Mulyadi, *Kiat-Kiat*,..., hal. 416.

⁷² M. Sardiman, *Interaksi Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 136.

guru atau juga bisa dilakukan penelitian pengembangan karir guru. Kebanyakan guru hanya memahami perangkat pembelajaran saja dan kelupaan dengan pengembangan karirnya. Dengan begitu adanya pengembangan karir tersebut secara tidak langsung kinerja guru akan baik juga. Selain itu penuntutan terhadap kinerja guru khususnya kompetensi seperti kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi pribadi. Dari keempat kompetensi tersebut jika kekurangan satu saja akan berdampak kepada peningkatan kinerja guru.

Keberhasilan dalam menjalankan tugasnya dengan baik merupakan harapan bersama dan merupakan indikator kinerja. Tingkat keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya juga dapat diraih dengan bukan hanya mampu mengajar saja, melainkan dapat berhubungan dengan sesama guru dan berkomunikasi baik dengan siswa. Khusus dalam rangka peningkatan mutu pendidikan pemerintah melaksanakan berbagai program antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, penataran dan pelatihan guru, dan sebagainya.

Dikatakan kinerja guru sudah baik apabila dalam proses belajar mengajar harus memiliki kompetensi tersendiri seperti yang diungkapkan oleh Syaiful Sagala yaitu guru harus memiliki kompetensi di antaranya: 1) kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dan prespektif masyarakat global, 2) kemampuan untuk berkerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan bertanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat, 3) kapasitas kemampuan berfikir secara kritis dan sistematis, dan 4) keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan tuntutan jaman yang selalu berubah. Semua itu agar dapat menuju pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien, serta mencapai tujuan pembelajaran. Untuk memiliki kompetensi tersebut guru perlu membina diri secara baik, karena fungsi guru adalah membina dan mengembangkan kemampuan peserta didik secara profesional dalam proses belajar mengajar.⁷³

Lailatussaadah mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, untuk itu selaku pengajar guru dituntut melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.⁷⁴

⁷³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2003, hal. 209.

⁷⁴ Lailatussaadah, "Upaya Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Intelektualita*, Vol. 03 No. 1, 2015, hal. 21-22.

Sedangkan Mangkunegara di dalam bukunya menjelaskan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya selaku pengajar, dengan kata lain guru haruslah semaksimal mungkin mengerjakan tugasnya tanpa mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja juga diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai keberhasilan kerja dari seseorang, namun prestasi yang dimaksud bukanlah prestasi yang berkaitan dengan banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tersebut melainkan keberhasilan yang salah satunya tampak dari suatu proses belajar mengajar. Keberhasilan kinerja guru juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.⁷⁵

Kinerja guru yang baik merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan, implementasi kinerja yang dilakukan oleh guru yang memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan, kompetensi, motivasi, tanggung jawab dan kepentingan dalam mencapai tujuan.

Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik peserta didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai dalam kegiatan pembelajaran telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam tafsir Al Mishbah dijelaskan bahwa ada 2 konsep yang sesuai dengan tujuan peningkatan kinerja guru:

Pertama, kemampuan menguasai materi pelajaran. Ayat Al Qur'an yang mengkaji tentang seorang guru seyogyanya memiliki kemampuan menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang diampunya, di antaranya surah Al-Ankabut: 43.

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ (٤٣)

“Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tidak ada yang akan memahaminya kecuali mereka yang berilmu.”

Maksud dari surah Al-Ankabut ayat 43 menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan perumpamaan-perumpamaan ini) yang ada dalam Al-Qur'an (Kami buat) Kami jadikan (untuk manusia; dan tiada yang

⁷⁵ Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 67.

memahaminya) yang mengerti akan perumpamaan-perumpamaan ini (kecuali orang-orang yang berilmu) yakni, orang-orang yang berpikir.⁷⁶

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Pelajaran-pelajaran dan perumpamaan-perumpamaan ini Allah sebutkan kepada manusia untuk mereka jadikan sebagai pelajaran. Tidak ada yang mengambil pelajaran darinya kecuali orang-orang berakal yang merenungi.⁷⁷

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat dan paparkan untuk manusia agar diambil manfaatnya dan dijadikan pelajaran; dan tidak ada yang akan memahaminya dengan baik dan sempurna kecuali mereka yang berilmu dan mendalam ilmu pengetahuannya tentang Allah, tanda-tanda kekuasaan-Nya dan segala ketetapan-Nya.⁷⁸

Kedua, kemampuan menguasai konsep dan metode disiplin keilmuan. Ayat Al Qur'an yang mengkaji tentang seorang guru seyogianya memiliki kemampuan menguasai konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu, di antaranya surah An-Nahl: 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِلَايَتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ
(١٢٥)

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.”

Maksud dari surah An-Nahl ayat 125 menurut Tafsir Jalalain adalah (Serulah) manusia, hai Muhammad (kepada jalan Rabbmu) yakni agama-Nya (dengan hikmah) dengan Alquran (dan pelajaran yang baik) pelajaran yang baik atau nasihat yang lembut (dan bantahlah mereka dengan cara) bantahan (yang baik) seperti menyeru mereka untuk menyembah Allah dengan menampilkan kepada mereka tanda-tanda

⁷⁶ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 435.

⁷⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 10, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 501-502.

⁷⁸ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VII, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 405-407.

kebesaran-Nya atau dengan hujah-hujah yang jelas. (Sesungguhnya Rabbmu Dialah Yang lebih mengetahui) Maha Mengetahui (tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk) maka Dia membalas mereka; ayat ini diturunkan sebelum diperintahkan untuk memerangi orang-orang kafir. Dan diturunkan ketika Hamzah gugur dalam keadaan tercincang; ketika Nabi saw. melihat keadaan jenazahnya, lalu beliau saw. bersumpah melalui sabdanya, "Sungguh aku bersumpah akan membalas tujuh puluh orang dari mereka sebagai penggantinya."⁷⁹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai Nabi, ajaklah manusia meniti jalan kebenaran yang diperintahkan oleh Tuhanmu. Pilihlah jalan dakwah terbaik yang sesuai dengan kondisi manusia. Ajaklah kaum cendekiawan yang memiliki pengetahuan tinggi untuk berdialog dengan kata-kata bijak, sesuai dengan tingkat kepandaian mereka. Terhadap kaum awam, ajaklah mereka dengan memberikan nasihat dan perumpamaan yang sesuai dengan taraf mereka sehingga mereka sampai kepada kebenaran melalui jalan terdekat yang paling cocok untuk mereka. Debatlah Ahl al-Kitâb yang menganut agama-agama terdahulu dengan logika dan retorika yang halus, melalui perdebatan yang baik, lepas dari kekerasan dan umpatan agar mereka puas dan menerima dengan lapang dada. Itulah metode berdakwah yang benar kepada agama Allah sesuai dengan kecenderungan setiap manusia. Tempuhlah cara itu dalam menghadapi mereka. Sesudah itu serahkan urusan mereka pada Allah yang Maha Mengetahui siapa yang larut dalam kesesatan dan menjauhkan diri dari jalan keselamatan, dan siapa yang sehat jiwanya lalu mendapat petunjuk dan beriman dengan apa yang kamu bawa.⁸⁰

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Usai menyebut keteladanan Nabi Ibrahim sebagai imam, nabi, dan rasul, dan meminta Nabi Muhammad untuk mengikutinya, pada ayat ini Allah meminta beliau menyeru manusia ke jalan Allah dengan cara yang baik, "Wahai Nabi Muhammad, seru dan ajak-lah manusia kepada jalan yang sesuai tuntunan Tuhanmu, yaitu Islam, dengan hikmah, yaitu tegas, benar, serta bijak, dan dengan pengajaran yang baik. Dan berdebatlah dengan mereka, yaitu siapa pun yang menolak, menentang, atau meragukan seruanmu, dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Yang Maha Memberi petunjuk dan bimbingan, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dan menyimpang dari jalan-Nya, dan Dialah pula yang lebih

⁷⁹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 1.052.

⁸⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 7, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal.

mengetahui siapa yang mendapat petunjuk dan berada di jalan yang benar.”⁸¹

Di surah yang lain Al-Hajj: 46.

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ
بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ (٤٦)

“Maka tidak pernahkah mereka berjalan di bumi, sehingga hati (akal) mereka dapat memahami, telinga mereka dapat mendengar? Sebenarnya bukan mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang di dalam dada.”

Maksud dari surah Al-Hajj ayat 46 menurut Tafsir Jalalain adalah (Maka apakah mereka tidak berjalan) mereka orang-orang kafir Mekah itu (di muka bumi, lalu mereka mempunyai hati yang dengan itu mereka dapat memahami) apa yang telah menimpa orang-orang yang mendustakan sebelum mereka (atau mempunyai telinga yang dengan itu mereka dapat mendengar?) berita-berita tentang dibinasakannya mereka dan hancurnya negeri-negeri tempat tinggal mereka, oleh sebab itu mereka mengambil pelajaran darinya. (Karena sesungguhnya) kisah yang sesungguhnya (bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang di dalam dada) kalimat ayat ini berfungsi mengukuhkan makna sebelumnya.⁸²

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Tidakkah mereka berjalan meniti bumi untuk menyaksikan dengan mata kepala sendiri kehancuran orang-orang zalim dan melakukan pendustaan itu? Barangkali saja hati mereka terbangun dari tidur, memikirkan apa yang harus mereka lakukan terhadap seruan kebenaran yang disampaikan kepada mereka, dan mau mendengarkan berita-berita tentang kehancuran orang-orang kafir yang dapat diambil sebagai pelajaran. Tetapi hati mereka telah buta dan membatu, maka mustahil mereka mau mengambil pelajaran dari apa-apa yang mereka lihat dan dengar. Buta hati, itulah buta yang sebenarnya, dan bukan mata.⁸³

Dengan demikian konsep Tafsir al-Mishbah tentang kemampuan guru menguasai konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheran dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu yaitu seorang guru harus menguasai

⁸¹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid V, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 417-419.

⁸² Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 174.

⁸³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 9, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal.

berbagai metode dalam setiap melakukan proses pembelajaran. Kemudian, setiap metode pembelajaran yang ditawarkan guru adalah metode pembelajaran yang tidak hanya bisa dilihat oleh mata dan didengar oleh telinga, namun metode yang ditawarkan adalah metode yang dapat menyentuh hati dan jiwa peserta didik, sehingga dengan metode pembelajaran tersebut dapat menggiring peserta pada hasil belajar yang baik dan mencapai tujuan pendidikan.

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Allah lalu bertanya kepada orang-orang yang menolak ajaran Allah yang dibawa Rasulullah, "Maka apakah mereka tidak pernah berjalan di bumi menyaksikan peninggalan umat terdahulu atau mengkajinya secara mendalam sehingga kalbu, kecerdasan emosi, dan spiritual mereka dapat memahami atau merenungkan ajaran Al Qur'an atau telinga mereka dapat mendengar ajakan Rasul untuk beriman kepada Allah?" Mata, telinga, dan pikiran mereka tertutup. Oleh sebab itu, sejatinya bukan mata lahiriah mereka itu yang buta sehingga tidak dapat melihat bukti-bukti kebenaran ajaran Rasulullah, tetapi yang buta adalah mata hati mereka yang ada di dalam dada mereka.⁸⁴

4. Prinsip Pelaksanaan Kinerja Guru

Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, dirasakan bersama, perasaan kasihan, perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik. 1) Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengapresiasi pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. 2) Pelayanan Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder yaitu: pekerja, manajer, pemilik dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja. 3) Tanggung Jawab Merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja dengan memahami dan menerima tanggung jawab yang dikerjakan. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku. 4) Bermain Manajemen kinerja menggunakan

⁸⁴ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VI, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 424.

prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan yang dikerjakan. Jika tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban. 5) Rasa Kasihan Merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. 6) Perumusan Tujuan Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. 7) Konsensus dan Kerja Sama Manajemen kinerja mengandalkan pada consensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada control dan melakukan paksaan 8) Berkelanjutan Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus 9) Komunikasi Dua Arah Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan 10) Umpan Balik Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus.⁸⁵

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Beberapa diantaranya prinsip dasar manajemen kinerja adalah:

a. Strategis

Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgent, dan dengan tujuan jangka panjang. Dengan demikian manajemen kinerja mengintegrasikan berbagai aspek dalam organisasi dari masalah teknis dan teknologis, financial, sumber daya manusia, budaya organisasi dan mekanisme kerja.

b. Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi, sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan struktur di atasnya secara berjenjang.

c. Perencanaan

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang akan dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan. Penyusunan rencana menyangkut kegiatan sumber daya

⁸⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Prasada, 2007, hal. 12.

yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

d. Umpan balik

Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.

e. Pengembangan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia didalamnya, sumber daya manusia adalah asset bagi organisasi yang cerdas dan berkeinginan meningkatkan kinerjanya dan berupa mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Rotasi penugasan ke bidang pekerjaan yang berbeda akan memberikan tambahan pengalaman bagi tenaga kerja, karena mereka menjadi memiliki keterampilan beragam.

f. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung terus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik. Manajemen kinerja menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang di perlukan untuk memperbaiki kinerja dan bagaimana akan dicapai.

g. Mengelola perilaku

Manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik. Perilaku positif karyawan yang bersifat mendorong peningkatan kinerja perlu dikembangkan.

h. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manager, sudah menjadi tanggung jawab manager untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

i. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manager, pekerja, rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan.

j. Pelayanan

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manager membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Prinsip-prinsip pengukuran kinerja menurut Supriyono, yaitu:

- a. Konsisten dengan tujuan perusahaan
- b. Memiliki adaptibilitas pada kebutuhan bisnis
- c. Dapat mengukur aktivitas-aktivitas signifikan
- d. Mudah diaplikasikan
- e. Memiliki akseptabilitas dari atas ke bawah
- f. Berbiaya efektif
- g. Tersaji tepat waktu⁸⁶

Dari prinsip-prinsip pengukuran kinerja di atas, penjelasan yang dirangkum adalah sebagai berikut:

a. Konsisten dengan Tujuan Perusahaan

Ukuran-ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan-tujuan *stakeholders* (tujuan-tujuan pihak-pihak internal dan eksternal). Ukuran-ukuran kinerja perusahaan harus menyediakan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas bisnis dengan rencana strategi bisnis. Oleh karena itu, rencana strategi bisnis harus dinyatakan untuk berbagai hierarki manajemen organisasi.

b. Memiliki Adaptibilitas pada Kebutuhan Bisnis

Ukuran-ukuran kinerja harus dapat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan bisnis maupun dengan berbagai macam tujuan. Jika kebutuhan-kebutuhan bisnis berubah maka ukuran-ukuran kinerja juga harus diubah. Ukuran-ukuran kinerja harus dikaji ulang dan diurutkan seperlunya agar mencerminkan faktor-faktor kunci sukses penting yang relevan. Ukuran-ukuran kinerja yang baru dapat ditambahkan jika diperlukan, sedangkan ukuran-ukuran kinerja yang ada harus dikaji ulang, dimodifikasi, dikurangi, atau dihapuskan jika perlu. Ukuran-ukuran kinerja diubah hanya jika kebutuhan-kebutuhan bisnis berubah dan bukan karena perubahan gaya manajemen.

c. Dapat Mengukur Aktivitas-aktivitas Signifikan

Ukuran-ukuran kinerja harus disusun pada level aktivitas. Ukuran-ukuran kinerja tersebut harus mencerminkan aktivitas-aktivitas yang signifikan bagi perusahaan. Setiap perusahaan harus menentukan aktivitas-aktivitas yang signifikannya berdasar pada tujuan bisnisnya dan lingkungan beroperasinya. Aktivitas-aktivitas

⁸⁶ Supriyono. *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 1999, hal 420.

tersebut harus digolongkan menjadi dua, yaitu: (1) Aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah, dan (2) Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah.

d. Mudah Diaplikasikan

Ukuran-ukuran kinerja harus mudah diaplikasikan. Jika aktivitas-aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran-ukuran kinerja harus disusun dan untuk itulah aktivitas harus mudah dipahami, jumlahnya tidak banyak, dan dapat dikuantitatifkan. Banyak ukuran-ukuran kinerja yang dapat dinyatakan secara kualitatif dalam ukuran keuangan maupun non keuangan.

e. Memiliki Akseptabilitas dari Atas ke Bawah

Perusahaan harus memahami bahwa ukuran-ukuran kinerja berperan dalam mempengaruhi atau memodifikasi perilaku para manajer. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down*) harus digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat memotivasi perilaku optimal pada semua level perusahaan. Organisasi level bawah harus mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang diputuskan oleh manajemen puncak dengan mempertimbangkan usulan-usulan atau partisipasi dari level bawah.

f. Berbiaya Efektif

Informasi mengenai pengukuran kinerja harus berbiaya efektif, tersedia saat diperlukan, dan disajikan tepat waktu. Aktivitas tertentu mungkin mempunyai hubungan yang rumit dengan: (a) Manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, (b) Sistem prosedur yang digunakannya, dan (c) Teknologi yang digunakannya. Kondisi ini mengakibatkan pengukuran kinerja sulit dilakukan dan memerlukan waktu yang banyak dan biaya yang tinggi.

g. Tersaji Tepat Waktu

Informasi kinerja harus tersaji tepat waktu dan dalam format yang bermanfaat untuk pembuatan keputusan. Informasi kinerja yang disajikan terlambat kurang manfaatnya dan kurang memotivasi para manajer dan pelaksana yang diukur kinerjanya. Penyajian informasi tepat waktu juga harus dihubungkan dengan validitasnya serta manfaat dan biayanya. Laporan informasi kinerja yang tepat waktu bermanfaat untuk memperoleh umpan balik dan penyempurnaan yang cepat.

Ahmad Zubair dkk menjelaskan di dalam jurnalnya bahwa kepala sekolah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat strategis menjadi hal yang krusial dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut ini akan diuraikan kegiatan-kegiatan

yang telah diprogram oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, yakni:

a. Kegiatan belajar mengajar di kelas

Hal ini dilaksanakan dan dikontrol oleh wakil kurikulum yang meliputi pembagian jam mengajar guru (beban kerja), terlambat atau tidak guru datang, dan ada atau tidak guru di dalam kelas.

b. Pertemuan ilmiah guru

Pertemuan ilmiah guru meliputi diskusi panel, seminar, konferensi, simposium, diskusi, academic workshop (lokakarya), dan seminar kolejial.

c. Lomba kreativitas guru

Guru dalam hal ini diikutsertakan dalam suatu lomba. Melalui keikutsertaan guru dalam lomba akan mendapatkan pengalaman dari peserta lain, dan jika pengalaman itu sesuai dengan tujuan sekolah, maka guru dapat menerapkan dan/atau memodifikasi pengalaman yang didapatkan dari ajang lomba tersebut. Banyak sekali ajang lomba kreativitas yang dapat diikuti oleh guru, seperti yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Bidang lomba yang diselenggarakan pun beragam, misalnya pengembangan media, penelitian guru, atau buku karya guru. Lomba kreativitas guru bertujuan agar kemampuan guru dalam bidang akademis dan/atau profesional terus meningkat, serta dapat menerapkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian serta memperkaya budaya nasional.

d. Pelatihan

Guna mendukung guru menyelesaikan tugasnya, sekolah mengirim guru pada kegiatan pelatihan, atau sekolah dapat menyelenggarakan sendiri kegiatan pelatihan untuk guru. Sekolah menyelenggarakan.

e. Seminar Motivasi

Guru dikirim untuk mengikuti seminar yang dapat meningkatkan motivasi guru, seperti mengikuti seminar *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi guru, terutama berkaitan dengan ketenangan hati dan jiwa guru sebagai seorang pendidik. ESQ bertujuan membentuk karakter melalui penggabungan tiga potensi manusia yaitu kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual (ESQ Leadership Center, 2014). Selama ini, ketiga potensi tersebut terpisah dan tidak didayagunakan secara optimum untuk membangun sumber daya manusia. Akibatnya, terjadi krisis moral dan split personality yang berdampak pada turunnya kinerja. Lebih buruk lagi, mereka menjadi manusia yang kehilangan makna hidup serta jati dirinya. ESQ adalah solusi untuk menjawab permasalahan tersebut

dengan menggunakan metode spiritual engineering yang komprehensif serta berkelanjutan.

f. Musyawarah Guru Mata Pelajaran

Kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dapat membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa menggunakan media pembelajaran yang berbasis teknologi informasi, menilai kemampuan belajar siswa, dan dalam pembuatan rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan. MGMP merupakan salah satu pertemuan yang mewadahi kelompok kerja guru. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh guru dalam forum MGMP adalah: (1) pendalaman materi; (2) pembuatan perangkat kegiatan belajar mengajar; (3) peningkatan praktik kegiatan belajar mengajar; dan (4) evaluasi pembelajaran. Kegiatan tersebut sangat menunjang kinerja guru di sekolah, terutama dalam bidang pengelolaan kelas.⁸⁷ Sebagaimana Firman Allah SWT dalam surah Ali Imran: 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

"Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal."

Maksud dari surah Ali Imran ayat 159 menurut Tafsir Jalalain adalah (Maka berkat) ma merupakan tambahan (rahmat dari Allah kamu menjadi lemah lembut) hai Muhammad (kepada mereka) sehingga kamu hadapi pelanggaran mereka terhadap perintahmu itu dengan sikap lunak (dan sekiranya kamu bersikap keras) artinya akhlakmu jelek tidak terpuji (dan berhati kasar) hingga kamu mengambil tindakan keras terhadap mereka (tentulah mereka akan menjauhkan diri dari sekelilingmu, maka maafkanlah mereka) atas kesalahan yang mereka perbuat (dan mintakanlah ampunan bagi mereka) atas kesalahan-kesalahan itu hingga Kuampuni (serta berundinglah dengan mereka) artinya mintalah pendapat atau buah

⁸⁷ Ahmad Zubair, Nur Sasongko dan Aliman, "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Dinamika Pendidikan*, Vol. 01 No. 1, 2017, hal. 307.

pikiran mereka (mengenai urusan itu) yakni urusan peperangan dan lain-lain demi mengambil hati mereka, dan agar umat meniru sunah dan jejak langkahmu, maka Rasulullah saw. banyak bermusyawarah dengan mereka. (Kemudian apabila kamu telah berketetapan hati) untuk melaksanakan apa yang kamu kehendaki setelah bermusyawarah itu (maka bertawakallah kepada Allah) artinya percayalah kepada-Nya. (Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal) kepada-Nya.⁸⁸

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sebagai wujud kasih sayang Allah kepada kamu dan mereka, kamu bersikap lemah lembut dan tidak berkata kasar karena kesalahan mereka. Dan seandainya kamu bersikap kasar dan keras, mereka pasti akan bercerai berai meninggalkanmu. Oleh sebab itu, lupakanlah kesalahan mereka. Mintakanlah ampunan untuk mereka. Dan ajaklah mereka bermusyawarah untuk mengetahui pendapat mereka dalam berbagai persoalan yang tidak disebut dalam wahyu. Apabila kamu telah bertekad untuk mengambil suatu langkah setelah terebih dahulu melakukan musyawarah, laksanakanlah langkah itu dengan bertawakkal kepada Allah, karena Allah benar-benar mencintai orang-orang yang menyerahkan urusan kepada-Nya (1). (1) Musyawarah atau syûrâ adalah salah satu pokok ajaran yang sangat penting dalam Islam. Dalam adagium Arab-Islam dikatakan, "Orang beristikharah tak akan gagal, orang bermusyawarah tak akan menyesal." Sesuai dengan kebiasaan gayanya dalam menetapkan hukum, Al Qur'an hanya menjelaskan prinsip-prinsip umum dan garis besarnya saja. Selanjutnya, perinciannya diserahkan kepada manusia, sesuai tuntutan ruang dan waktu. Oleh sebab itu, adakalanya sistem perwakilan dalam suatu pemerintahan, di mana semua anggota pemerintahan bertanggung jawab kepada parlemen, cocok untuk negara-negara tertentu seperti Inggris dan Perancis. Pengalaman sejarah membuat mereka terbiasa dengan model pemerintahan seperti itu. Adakalanya pula sistem presidensial, dengan syûrâ yang relatif luas, karena keinginan perkembangan cepat dan tidak mau terlalu terganggu oleh jatuh bangunnya kabinet, lebih cocok untuk negar-negara tertentu seperti Amerika Serikat. Dan, adakalanya pula syûrâ model pertengahan antara presidensial dan parlementer lebih cocok untuk negara lain seperti Mesir. Dengan demikian, tiap negara dan kelompok bebas menentukan model syûrâ yang mereka anggap sesuai dengan dimensi ruang dan waktu masing-masing. Yang penting, prinsip syûrâ

⁸⁸ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*, Jilid II, Bandung: Sinar Baru, 1990, hal.. 255-263.

harus terwujud untuk menghindari dominasi dan kesewenang-wenangan individu. Demikianlah, Al Qur'an telah mencantumkan prinsip musyawarah sejak 14 abad yang lalu.⁸⁹

Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Setelah memberi kaum mukmin tuntunan secara umum, Allah lalu memberi tuntunan secara khusus dengan menyebutkan karuniaNya kepada Nabi Muhammad. Maka berkat rahmat yang besar dari Allah, engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka yang melakukan pelanggaran dalam Perang Uhud. Sekiranya engkau bersikap keras, buruk perangai, dan berhati kasar, tidak toleran dan tidak peka terhadap kondisi dan situasi orang lain, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah, hapuslah kesalahan-kesalahan mereka dan mohonkanlah ampunan kepada Allah untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, yakni urusan peperangan dan hal-hal duniawi lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, dan kemasyarakatan. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad untuk melaksanakan hasil musyawarah, maka bertawakallah kepada Allah, dan akuilah kelemahan dirimu di hadapan Allah setelah melakukan usaha secara maksimal. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.⁹⁰

5. Peningkatan Kinerja Guru

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Hal ini menuntut perusahaan selalu berusaha menemukan cara yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan tujuan perusahaan, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Bahkan harus mampu berada pada posisi paling atas.

Karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya dalam perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjalankan kegiatan sehari-hari. Karyawan merupakan *living organism* memungkinkan berfungsinya suatu perusahaan yang menjadi unsur penting dalam perusahaan. Setiap individu memiliki kepribadian yang unik dan berbeda antara satu sama lainnya. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan perusahaan. Loyalitas dan semangat kerja dapat dilihat dari cara mereka merasa senang dengan pekerjaannya.

Dikemukakan oleh seorang pakar, yang dimaksud perencanaan peningkatan kinerja sebagai berikut: "PPK adalah suatu teknik

⁸⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 2, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 80.

⁹⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VI, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 424.

manajemen untuk meningkatkan kinerja yang mengutamakan daya analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja guna menentukan strategi serta langkah-langkah kegiatan terkoordinasi dalam rangkai mencapai tujuan organisasi.”⁹¹ Pengertian tersebut selaras dengan yang dikemukakan di dalam buku meningkatkan produktivitas karyawan sebagai berikut : ”Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimum mungkin untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerjayang bermutu dengan konotasi menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun”.⁹²

Menurut Robertson menyatakan pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas, perbandingan hasil kinerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.⁹³

Aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi perusahaan, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (critical success factor) dan indicator kinerja kunci (key performance indicator).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Partisipasi guru pada kegiatan sekolah merupakan sifat dan perilaku untuk menunjukkan kinerjanya yang dapat meningkat dari waktu ke waktu dan setiap personal berbeda antara yang satu dengan yang

⁹¹ Pitoyo, *perencanaan peningkatan kerja, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta, 1995.

⁹² Bambang Kussriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: PT..Pustaka Binaman Pressindo, Seri Manajemen No.95, 1993.

⁹³ Robertson, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, Surabaya: Media Sahabat Cindekia, 2002, hal. 115.

lainnya.⁹⁴ Adapun tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah yang tampak dalam unjuk kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor seperti usia, masa kerja, iklim organisasi, dan tingkat motivasi berprestasi.⁹⁵

Menurut Ahmad Zubair di dalam jurnalnya mengemukakan bahwa Upaya yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain: 1) menerima kehadiran guru dengan baik; 2) memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru; 3) membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas; 4) melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan; 5) melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru; 6) memberi kesempatan pada guru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional; 7) memberi reward (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah; 8) memberi tugas tambahan pada guru; 9) membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga.⁹⁶

Adapun beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah antara lain : motivasi kerja guru dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.⁹⁷

a. Motivasi

Soerjabrata memberikan pengertian, bahwa motivasi berasal dari kata “motif” yang berarti tenaga dari dalam diri manusia yang menyebabkan individu mau bergerak atau bertindak untuk bekerja.⁹⁸ Luthans mengartikan bahwa motivasi sebagai kebutuhan, keinginan dan dorongan.⁹⁹ Adapun, Mataheru menyatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu “*movere*” yang berarti to *move* (bahasa

⁹⁴ Porter, L.W, *Behavior in Organization*, New York: Mc Graw Hill Company, 1982, hal. 271.

⁹⁵ Steers, R.M. & Porter, L.W., *Organizational Behavior*, New York: Academic Press, 1983, hal. 74.

⁹⁶ Ahmad Zubair, “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru”, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 11 No. 4, 2017, hal. 305.

⁹⁷ Halida, S.E. Dewi Sartika, S.S. *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 55.

⁹⁸ Sumadhi Surjabrata, *Psikologi Pendidikan*, Yogyakarta: Rake Press. 1981, hal. 82.

⁹⁹ Luthans, F. *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Company, 1981, hal. 132.

Inggris) atau menggerakkan.¹⁰⁰ Sejalan dengan uraian tersebut, Sardiman berpendapat bahwa, motif adalah daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.¹⁰¹

Terry menyatakan bahwa motivasi adalah upaya agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat.¹⁰² Sedangkan Kurtz dan Boone mengemukakan bahwa motivasi merujuk pada penerahan daya perilaku yang ditunjukkan pada pencapaian kepuasan kebutuhan. Dalam uraian yang lebih umum, Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa motivasi mengacu pada proses menentukan pilihan oleh individu dari berbagai aktivitas yang bersifat sukarela.¹⁰³

Steers dan Porter mengidentifikasi motivasi dalam tiga pengertian. Pertama, motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau yang menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu. Kedua, sebagai dorongan yang mengarahkan terhadap sesuatu, yaitu motivasi mempunyai orientasi tujuan yang kuat. Ketiga, layanan motivasi untuk menyokong kekuatan motivasi sepanjang waktu.¹⁰⁴

Demikian juga halnya dengan guru yang mempunyai motivasi tinggi akan berusaha sekuat tenaga untuk berpartisipasi aktif dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga pada gilirannya akan dapat memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan manusia. Untuk memahami motivasi dalam berorganisasi terletak pada pemahaman tentang kebutuhan yang memotivasi perilaku seseorang dalam organisasi. Jika suatu kebutuhan dapat terpenuhi, maka seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi. Tetapi pada sisi yang lain, Owens mengingatkan bahwa motivasi bukanlah merupakan perilaku, motivasi merupakan keadaan internal yang rumit dan tidak dapat diamati secara langsung, meskipun demikian motivasi berpengaruh terhadap perilaku seseorang.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Mataheru, F. *Motivasi Kerja (Makalah disajikan dalam Penataran Penelitian Tingkat Lanjut Angkatan 1)*, Malang: Puslit IKIP Malang, 1985, hal. 19.

¹⁰¹ Sardiman, A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Press, 1990, hal. 90.

¹⁰² Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen, (Terjemahan oleh OFM.J. Smith)*, Jakarta: IPPM dan Pustaka Bina Iman Presindo, 1991, hal. 128.

¹⁰³ Hoy, WK., Miskel C.G., *Educational Administration: Theory, Research and Practise*, New York: Random Hanse, 1987, hal. 271.

¹⁰⁴ Sterss, R.M. & Porter, L.W., *Motivation and Work Behavior*, New York: Mc. Graw Hill, 1991, hal. 81.

¹⁰⁵ Owen, Steven, v. Cs., *Educational Psychology: An Introduction*, Canada: Little Brown & Co, 1981, hal. 92.

Dalam Islam motivasi sering diidentikkan dengan niat yaitu dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Karena dengan niat inilah seseorang akan dapat menentukan kemana tujuan akan diarahkan. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW yang berbunyi: Artinya “*Telah menceritakan kepada kami Humaidy Abdullah bin Zubair, Sufyan, Yahya bin Sa’id al-anshary, Muhammad bin Ibrahim attaimiy, Alqmah bin Waqqash allaitsiy dia berkata; aku mendengar Umar bin Khattab R.A di atas mimbar dia berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, ”sesungguhnya amal perbuatan itu tergantung kepada niatnya dan setiap orang akan mendapat fahala sesuai dengan apa yang diniatkannya. Maka barang siapa yang hijrahnya menuju (keridhoan) Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu adalah kearah (keridhoan) Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang hijrahnya karena untuk keuntungan-keuntungan duniawi atau untuk seorang wanita yang akan dinikahinya, maka hijrahnya pun adalah untuk apa-apa yang dihijrahinya.”* (HR. Bukhari dan Muslim).”¹⁰⁶

Sehubungan dengan fungsi motivasi, Owens menguraikan bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi dalam kehidupan manusia yaitu:

1. Motivasi berfungsi sebagai pendorong manusia melakukan sesuatu. Dalam hal ini, motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan orang tersebut, sehingga dengan motivasi seseorang akan tergerak atau terdorong untuk melakukan sesuatu;
2. Motivasi berfungsi untuk menentukan arah perbuatan. Perbuatan seseorang selalu mengarah pada pencapaian tujuan, sehingga dalam mencapai tujuan tergantung pada kuat tidaknya motivasi yang mendorongnya;
3. Motivasi berfungsi menyeleksi perbuatan. Dalam waktu yang bersamaan seseorang bisa mempunyai beberapa tujuan. Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut diperlukan perbuatan-perbuatan yang harus dilakukan. Dengan demikian, perbuatan yang banyak dilakukan merupakan perbuatan yang didasari dengan motivasi dalam mencapai tujuan.¹⁰⁷

Masih menurut Owen, ada dua jenis motivasi yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya pegawai melakukan sesuatu kegiatan karena ingin menguasai keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik

¹⁰⁶ Ahmadi Thaha, *Terjemah Shahih Bukhari*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1986, hal. 3.

¹⁰⁷ Owens, R.G., *Organizational Behavior in Education*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1991, hal. 132.

adalah motivasi yang berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya pegawai bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinannya.¹⁰⁸

Motivasi instrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena dapat bertahan lebih lama. Motivasi instrinsik muncul dari dalam diri individu pegawai, sedangkan motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh teman sejawat maupun pimpinan lembaga, termasuk kepala sekolah dengan jalan mengatur kondisi dan situasi kerja yang kondusif, tenang, dan menyenangkan. Dalam kaitan ini, pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan memotivasi pegawai agar mau dan mampu mengembangkan dirinya secara optimal. Hal ini terutama dibutuhkan pada kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai, termasuk guru pada lembaga sekolah.

Atkinson dalam Scott telah melahirkan teori motivasi yang didasarkan atas faktor harapan, kebutuhan dan keadilan, teori ini berguna untuk memberi daya motivasi bagi setiap guru di dalam melaksanakan pekerjaannya, karena setiap orang yang bekerja pastilah mempunyai motif-motif tertentu, harapan-harapan tertentu, dan membutuhkan insentif-insentif tertentu.¹⁰⁹

Motivasi dan etos kerja sangat penting dalam mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan memperoleh kinerja rendah, sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dalam pandangan Islam motivasi yang paling baik adalah motivasi yang didasari oleh iman dan keikhlasan, karena orang yang beriman dan ikhlas dalam bekerja memiliki keyakinan bahwa usahanya tidak akan sisa-sisa di mata Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Al Qur'an surah At-Taubah: 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

“Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib

¹⁰⁸ Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs,...*, h. 132.

¹⁰⁹ Scott, W.B. & Ricard D. Irwin, *Human Relation in Management: A Behavioral Science Approach*, Homewood: Illinois, 1997, hal. 237.

dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."¹¹⁰

Maksud dari Surah At-Taubah ayat 105 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum ("Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.") lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.¹¹¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu menggajar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu."¹¹²

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan katakanlah, kepada mereka yang bertobat, "Bekerjalah kamu, dengan berbagai pekerjaan yang mendatangkan manfaat, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, yakni memberi penghargaan atas pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin juga akan menyaksikan dan menilai pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan, yakni meninggal dunia dan pada hari kebangkitan semua makhluk akan kembali kepada Allah Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakanNya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan di dunia, baik yang kamu tampilkan atau yang kamu sembunyikan."¹¹³

Karena Allah SWT tidak memerintahkan kepada hamba-Nya kecuali bagi yang ikhlas dalam beribadah sebagai mana Firman-Nya dalam surat Al-Bayyinah: 5.

¹¹⁰ Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'anul Karim*, Bandung: PT. Alma'arif, 2000, hal. 298.

¹¹¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 765.

¹¹² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 5, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 711-713.

¹¹³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid IV, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 201-202.

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ (٥)

“Padahal mereka hanya diperintah menyembah Allah dengan ikhlas menaati-Nya semata-mata karena (menjalankan) agama, dan juga agar melaksanakan salat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus (benar).¹¹⁴

Maksud dari Surah Al-Bayinah ayat 5 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Padahal mereka tidak disuruh) di dalam kitab-kitab mereka yaitu Taurat dan Injil (kecuali menyembah Allah) kecuali supaya menyembah Allah, pada asalnya adalah An Ya'budullaaha, lalu huruf An dibuang dan ditambahkan huruf Lam sehingga jadilah Liya'budullaaha (dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam beragama) artinya membersihkannya dari kemusyrikan (dengan lurus) maksudnya berpegang teguh pada agama Nabi Ibrahim dan agama Nabi Muhammad bila telah datang nanti. Maka mengapa sewaktu ia datang mereka menjadi jadi ingkar kepadanya (dan supaya mereka mendirikan salat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama) atau tuntunan (yang mustaqim) yang lurus.¹¹⁵

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah mereka tidak dibebani tugas kecuali agar ibadah mereka hanya ditujukan kepada Allah dengan ikhlas, agar mereka menjauhi kebatilan, beristikamah dalam kebenaran dan agar mereka selalu melaksanakan salat dan menunaikan zakat. Itulah agama yang lurus.¹¹⁶

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Mereka terpecah belah seperti itu padahal mereka dalam kitab-kitab mereka hanya diperintah untuk menyembah Allah dengan ikhlas menaati-Nya semata-mata karena menjalankan agama, dan juga diperintah agar melaksanakan salat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah aga-ma yang lurus dan benar agama Islam. Keikhlasan dalam beribadah dengan memurnikan niat demi mencari rida Allah dan menjauhkan diri dari kemusyrikan adalah salah satu syarat diterimanya ibadah.¹¹⁷

¹¹⁴ Mahmud Yunus, *Terjemah Al-Qur'anul Karim*, ..., hal. 1084.

¹¹⁵ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 1.364.

¹¹⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 15, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 445-446.

¹¹⁷ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 740.

b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah.

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi guru-guru untuk ikut serta berpartisipasi pada seluruh rangkaian kegiatan sekolah sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang direncanakan, maka gaya atau perilaku kepemimpinan harus sesuai dengan kondisinya.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin, di dalam Islam disebut Khalifah, dan khalifah adalah orang yang diserahi amanat dan tanggung jawab sebagai pemimpin oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam surah Al-Baqarah: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠)

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Maksud dari surah Al-Baqarah ayat 30 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan) ingatlah, hai Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam. (Kata mereka, "Kenapa hendak Engkau jadikan di bumi itu orang yang akan berbuat kerusakan padanya) yakni dengan berbuat maksiat (dan menumpahkan darah) artinya mengalirkan darah dengan jalan pembunuhan sebagaimana dilakukan oleh bangsa jin yang juga mendiami bumi? Tatkala mereka telah berbuat kerusakan, Allah mengirim malaikat kepada mereka, maka dibuanglah mereka ke pulau-pulau dan ke gunung-gunung (padahal kami selalu bertasbih) maksudnya selalu mengucapkan tasbih (dengan memuji-Mu) yakni

dengan membaca 'subhaanallaah wabihamdih', artinya 'Maha suci Allah dan aku memuji-Nya'. (dan menyucikan-Mu) membersihkan-Mu dari hal-hal yang tidak layak bagi-Mu. Huruf lam pada 'laka' itu hanya sebagai tambahan saja, sedangkan kalimat semenjak 'padahal' berfungsi sebagai 'hal' atau menunjukkan keadaan dan maksudnya adalah, 'padahal kami lebih layak untuk diangkat sebagai khalifah itu!'" (Allah berfirman,) ("Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui") tentang maslahat atau kepentingan mengenai pengangkatan Adam dan bahwa di antara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka hingga terbukti dan tampaklah keadilan di antara mereka. Jawab mereka, "Tuhan tidak pernah menciptakan makhluk yang lebih mulia dan lebih tahu dari kami, karena kami lebih dulu dan melihat apa yang tidak dilihatnya." Maka Allah Taala pun menciptakan Adam dari tanah atau lapisan bumi dengan mengambil dari setiap corak atau warnanya barang segenggam, lalu diaduk-Nya dengan bermacam-macam jenis air lalu dibentuk dan ditiupkan-Nya roh hingga menjadi makhluk yang dapat merasa, setelah sebelumnya hanya barang beku dan tidak bernyawa.¹¹⁸

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Allah Swt. telah menerangkan bahwa Dialah yang menghidupkan manusia dan menempatkannya di bumi. Lalu Dia menerangkan asal penciptaan manusia dan apa-apa yang diberikan kepadanya berupa pengetahuan tentang berbagai hal. Maka ingatlah, hai Muhammad, nikmat lain dari Tuhanmu yang diberikan kepada manusia. Nikmat itu adalah firman Allah kepada malaikat-Nya, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan makhluk yang akan Aku tempatkan di bumi sebagai penguasa. Ia adalah Adam beserta anak- cucunya. Allah menjadikan mereka sebagai khalifah untuk membangun bumi." Dan ingatlah perkataan malaikat, "Apakah Engkau hendak menciptakan orang yang menumpahkan darah dengan permusuhan dan pembunuhan akibat nafsu yang merupakan tabiatnya? Padahal, kami selalu menyucikan-Mu dari apa-apa yang tidak sesuai dengan keagungan-Mu, dan juga selalu berzikir dan mengagungkan-Mu." Tuhan menjawab, "Sesungguhnya Aku mengetahui maslahat yang tidak kalian ketahui."¹¹⁹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Setelah pada ayat-ayat terdahulu Allah menjelaskan adanya kelompok manusia yang ingkar atau kafir kepada-Nya, maka pada ayat ini Allah menjelaskan asal muasal manusia sehingga menjadi kafir, yaitu

¹¹⁸ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 17-18.

¹¹⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 1, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 140-145.

kejadian pada masa Nabi Adam. Dan ingatlah, wahai Rasul, satu kisah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah, yakni manusia yang akan menjadi pemimpin dan penguasa, di bumi.” Khalifah itu akan terus berganti dari satu generasi ke generasi sampai hari Kiamat nanti dalam rangka melestarikan bumi ini dan melaksanakan titah Allah yang berupa amanah atau tugas-tugas keagamaan. Para malaikat dengan serentak mengajukan pertanyaan kepada Allah, untuk mengetahui lebih jauh tentang maksud Allah. Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang memiliki kehendak atau ikhtiar dalam melakukan satu pekerjaan sehingga berpotensi merusak dan menumpahkan darah di sana dengan saling membunuh, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Malaikat menganggap bahwa diri merekalah yang patut untuk menjadi khalifah karena mereka adalah hamba Allah yang sangat patuh, selalu bertasbih, memuji Allah, dan menyucikan-Nya dari sifat-sifat yang tidak layak bagi-Nya. Menanggapi pertanyaan malaikat tersebut, Allah berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” Penciptaan manusia adalah rencana besar Allah di dunia ini. Allah Mahatahu bahwa pada diri manusia terdapat hal-hal negatif sebagaimana yang dikhawatirkan oleh malaikat, tetapi aspek positifnya jauh lebih banyak. Dari sini bisa diambil pelajaran bahwa sebuah rencana besar yang mempunyai kemaslahatan yang besar jangan sampai gagal hanya karena kekhawatiran adanya unsur negatif yang lebih kecil pada rencana besar tersebut.¹²⁰

Kinerja pegawai dikaitkan dengan kultur masyarakat Indonesia, dari berbagai pengamatan kondisi empirik yang ada di berbagai organisasi kerja, menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar pegawai akan rajin bekerja jika pemimpin melihat pegawai bekerja, dan hal sebaliknya terjadi jika pemimpin tidak melihat pegawai bekerja, atau tidak ada di tempat kerja maka kinerja yang ditunjukkan pegawai cenderung kurang produktif, dan hasilnya kurang maksimal.

Dalam ajaran Islam sebenarnya ada atau tidak ada pemimpin yang mengawasi pegawai bekerja seharusnya tidak menjadi pengaruh bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya karena bagi orang yang beriman sesungguhnya pekerjaan itu sudah ada yang mengawasi secara langsung yaitu Allah SWT, sebagaimana pengertian ihsan yang dinyatakan dalam sebuah hadits Rasulullah SAW;

¹²⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid I, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 74-76.

“telah menceritakan kepada kami Musaddad, Isma’il bin Ibrahim, Abu Hayyan at-Taimiy, Abi Zur’ah dari Abu Hurairah R.A meriwayatkan : suatu hari ketika Nabi SAW bersama-sama dengan beberapa orang (Muslim), datanglah (malaikat) Jibril dan bertanya kepada Rasulullah SAW. ... apakah Ihsan itu ? Rasulullah menjawab: engkau menyembah Allah seakan-akan engkau melihat-Nya, maka walaupun engkau tidak dapat melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu. ... (HR. Bukhari).¹²¹

Selain faktor motivasi kerja guru dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, menurut John Suprihanto ada beberapa faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja seseorang, yaitu:

1. Pendidikan dan Latihan

Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif dari pada orang yang tingkat pendidikannya rendah, hal ini dikarenakan orang tersebut mempunyai cakrawala/pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau meningkatkan lapangan kerja.

2. Motivasi Internal

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu. Sehingga dapat diartikan bahwa etos kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. Kesempatan Kerja

Kesempatan kerja dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, serta berkesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dapat menjadi pegawai yang kreatif.

4. Kemampuan Manajerial Pimpinan

Faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

5. Kebijakan Pemerintah

Usaha peningkatan kinerja sangat sensitif terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, usaha, moneter, fiskal, distribusi dan lainnya.¹²²

¹²¹ Ahmadi Thaha, *Terjemah Shahih Bukhari*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1986, hal. 63.

¹²² John Suprihanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Jakarta: Karunia UT, 1997, hal. 22.

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1). Hasil tugas, (2). Perilaku dan (3). Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

6. Peningkatan Kinerja Guru dalam Perspektif Al Qur'an

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Dalam bahasa manajemen, penilaian melibatkan pihak lain ini biasa disebut penilaian 360° degree. *Performance appraisal is the process of evaluating employees' performance (e.g., behaviors) on the job. A systematic review of an individual employee's performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work.* Evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugas dan memenuhi peran dalam organisasi.

Kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung

jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan akan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam : tingkatan kineja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan ‘unjuk kerja’ dari seorang karyawan.¹²³

Mekanisme pembentukan profesionalitas guru dalam Tafsir al-Mishbah dilakukan melalui lima hal tersebut. *Pertama*, memahami standar tuntutan profesi yang ada. Hal ini dapat dilihat pada surah Al-Mujadilah: 11.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١)

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Maksud dari surah Al-Mujadilah ayat 11 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepada kalian, "Berlapang-lapanglah) berluas-luaslah (dalam majelis") yaitu majelis tempat Nabi saw. berada, dan majelis zikir sehingga orang-orang yang datang kepada kalian dapat tempat duduk. Menurut suatu qiraat lafal al-majaalis dibaca al-majlis dalam bentuk mufrad (maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untuk kalian) di surga nanti. (Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kalian") untuk melakukan salat dan hal-hal lainnya yang termasuk amal-amal kebaikan (maka berdirilah) menurut qiraat lainnya kedua-duanya dibaca fansyuzu dengan memakai harakat damah pada huruf Syinnya (niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian) karena ketaatannya dalam hal tersebut (dan) Dia meninggikan pula

¹²³ M. Manulang, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Medan: Ghalia Indonesia, 1973, hal. 235.

(orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat) di surga nanti. (Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).¹²⁴

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang mempercayai Allah dan rasul-Nya, apabila kalian diminta untuk melapangkan tempat duduk bagi orang lain agar ia dapat duduk bersama kalian maka lakukanlah, Allah pasti akan melapangkan segala sesuatu untuk kalian! Juga apabila kalian diminta untuk berdiri dari tempat duduk, maka berdirilah! Allah akan meninggikan derajat orang-orang Mukmin yang ikhlas dan orang-orang yang berilmu menjadi beberapa derajat. Allah Maha Mengetahui segala sesuatu yang kalian perbuat.¹²⁵

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Pada ayat yang lalu Allah memerintahkan kaum muslim agar menghindarkan diri dari perbuatan berbisik-bisik dan pembicaraan rahasia, karena akan menimbulkan rasa tidak enak bagi muslim lainnya. Pada ayat ini, Allah memerintahkan kaum muslim untuk melakukan perbuatan yang menimbulkan rasa persaudaraan dalam semua pertemuan. Wahai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu, dalam berbagai forum atau kesempatan, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, agar orang-orang bisa masuk ke dalam ruangan itu,” maka lapangkanlah jalan menuju majelis tersebut, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dalam berbagai kesempatan, forum, atau majelis. Dan apabila dikatakan kepada kamu dalam berbagai tempat, “Berdirilah kamu untuk memberi penghormatan,” maka berdirilah sebagai tanda kerendahan hati, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman di antaramu karena keyakinannya yang benar, dan Allah pun akan mengangkat orang-orang yang diberi ilmu, karena ilmunya menjadi hujah yang menerangi umat, beberapa derajat dibandingkan orang-orang yang tidak berilmu. Dan Allah Mahateliti terhadap niat, cara, dan tujuan dari apa yang kamu kerjakan, baik persoalan dunia maupun akhirat.¹²⁶

Di dalam ayat tersebut ada terdapat kalimat *alladzina utu al-‘ilm/yang diberi pengetahuan*. *Alladzîna utu al-‘ilm/yang diberi pengetahuan* adalah mereka yang beriman dan senantiasa menghiasi diri mereka dengan pengetahuan. Ini berarti ayat di atas membagi kaum beriman kepada dua kelompok besar, yang pertama sekedar beriman dan beramal saleh dan kedua beriman dan beramal saleh serta memiliki pengetahuan. Derajat kelompok kedua ini menjadi lebih tinggi, bukan

¹²⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 1.043.

¹²⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 14, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 77-80.

¹²⁶ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 22-25.

saja karena nilai ilmu yang disandangnya, tetapi juga amal dan pengajarannya kepada pihak lain, baik secara lisan, tulisan atau dengan keteladanan.¹²⁷

Konsep Tafsir al-Mishbah tentang memahami standar tuntutan profesi yang ada adalah seorang pendidik mau dan siap mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan melalui pendidikan sepanjang hayat. Ini artinya seorang pendidik tidak berhenti untuk belajar setelah menyelesaikan kualifikasi pendidikannya, namun terus berbenah diri untuk menambah ilmunya, baik lewat pendidikan formal, informal dan nonformal yang ditandai dengan permohonan kepada Allah untuk menambah ilmu pengetahuan.

Kedua, mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan. Hal ini dapat dilihat pada surah At-Taubah:122.

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ
(۱۲۲)

“Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya.”

Maksud dari surah At-Taubah ayat 122 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah Tatkala kaum Mukminin dicela oleh Allah bila tidak ikut ke medan perang kemudian Nabi saw. mengirimkan sariyahnya, akhirnya mereka berangkat ke medan perang semua tanpa ada seorang pun yang tinggal, maka turunlah firman-Nya berikut ini: (Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mukmin itu pergi) ke medan perang (semuanya. Mengapa tidak) (pergi dari tiap-tiap golongan) suatu kabilah (di antara mereka beberapa orang) beberapa golongan saja kemudian sisanya tetap tinggal di tempat (untuk memperdalam pengetahuan mereka) yakni tetap tinggal di tempat (mengenai agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya) dari medan perang, yaitu dengan mengajarkan kepada mereka hukum-hukum agama yang telah dipelajarinya (supaya mereka itu dapat menjaga dirinya) dari siksaan Allah, yaitu dengan melaksanakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Sehubungan

¹²⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Vol. I, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 491.

dengan ayat ini Ibnu Abbas r.a. memberikan penakwilannya bahwa ayat ini penerapannya hanya khusus untuk sariyah-sariyah, yakni bilamana pasukan itu dalam bentuk sariyah lantaran Nabi saw. tidak ikut. Sedangkan ayat sebelumnya yang juga melarang seseorang tetap tinggal di tempatnya dan tidak ikut berangkat ke medan perang, maka hal ini pengertiannya tertuju kepada bila Nabi saw. berangkat ke suatu ghazwah.¹²⁸

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Tidak seharusnya semua orang-orang Mukmin itu mendatangi Rasulullah apabila keadaan tidak menuntut untuk itu. Tetapi hendaknya ada satu golongan yang memenuhi seruan Rasul untuk memperdalam pengetahuan agama dan berdakwah dengan memberi peringatan dan kabar gembira kepada kaum mereka saat mereka kembali, agar kaum mereka itu tetap dalam kebenaran dan menjaga diri dari kebatilan dan kesesatan. Pada ayat suci ini terdapat keterangan tentang satu kaidah penting dalam Al Qur'an, yaitu bahwa orang-orang Mukmin tidak patut pergi semuanya ke medan perang atau pergi semua untuk menuntut ilmu, sebagaimana tidak dibenarkan pula untuk berfrustasi. Maka dari itu, sebaiknya ada dari setiap golongan satu kelompok yang menuntut ilmu dan memperdalam pengetahuan agama, dan kemudian kembali untuk memberi petunjuk kepada kaumnya.¹²⁹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Pada ayat sebelumnya dijelaskan tentang pahala yang dijanjikan Allah kepada orang-orang yang berbuat baik. Pada ayat ini dijelaskan tentang pentingnya pembagian tugas kerja dalam kehidupan bersama dengan penegasan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi ke medan perang sehingga hal yang lainnya terabaikan. Mengapa tidak ada sebagian dari setiap golongan di antara mereka yang pergi untuk bersungguh-sungguh memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan dengan menyebarluaskan pengetahuan tersebut kepada kaumnya apabila mereka telah kembali dari berperang atau tugas apa pun, pengetahuan agama ini penting agar mereka dapat menjaga dirinya dan berhati-hati agar tidak melakukan pelanggaran.¹³⁰

Ayat ini menggaris bawahi terlebih dahulu motivasi bertafaqquh/ memperdalam pengetahuan bagi mereka yang dianjurkan keluar, motivasi utama mereka yang berperang bukanlah tafaqquh.

¹²⁸ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 774-775.

¹²⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 747.

¹³⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid IV, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 231-234.

Dengan demikian konsep Tafsir al-Mishbah tentang mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan yaitu setiap guru harus senantiasa meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensinya, agar dengan peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi itu seorang guru dapat memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan.

Ketiga, membangun kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi. Hal ini dapat dilihat pada surah Al-Maidah:2.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا
وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢)

“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qala'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.”

Maksud dari surah Al-Maidah ayat 2 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar Allah) jamak sya`iiraturun; artinya upacara-upacara agama-Nya. Melanggar yaitu dengan berburu di waktu ihram (dan jangan pula melanggar bulan haram) dengan melakukan peperangan padanya (dan jangan mengganggu binatang-binatang hadya) yakni hewan yang dihadiahkan buat tanah suci (serta binatang-binatang berkalung) jamak dari qilaadatun; artinya binatang yang diberi kalung dengan kayu-kayuan yang terdapat di tanah suci sebagai tanda agar ia aman, maka janganlah ada yang mengganggu baik hewan-hewan itu sendiri maupun para pemiliknya (jangan pula) kamu halalkan atau kamu ganggu (orang-orang

yang berkunjung) atau menuju (Baitulharam) dengan memerangi mereka (sedangkan mereka mencari karunia) artinya rezeki (dari Tuhan mereka) dengan berniaga (dan keridaan) daripada-Nya di samping berkunjung ke Baitullah tidak seperti pengertian mereka yang salah itu. Ayat ini dimansukh oleh ayat Bara`ah. (Dan apabila kamu telah selesai) dari ihram (maka perintahlah berburu) perintah di sini berarti ibahah atau memperbolehkan (dan sekali-kali janganlah kamu terdorong oleh kebencian) dibaca syana-aanu atau syan-aanu berarti kebencian atau kemarahan (kepada suatu kaum disebabkan mereka telah menghalangi kamu dari Masjidilharam untuk berbuat aniaya) kepada mereka dengan pembunuhan dan sebagainya. (Bertolong-tolonglah kamu dalam kebaikan) dalam mengerjakan yang ditahkan (dan ketakwaan) dengan meninggalkan apa-apa yang dilarang (dan janganlah kamu bertolong-tolongan) pada ta`awanu dibuang salah satu di antara dua ta pada asalnya (dalam berbuat dosa) atau maksiat (dan pelanggaran) artinya melampaui batas-batas ajaran Allah. (Dan bertakwalah kamu kepada Allah) takutlah kamu kepada azab siksa-Nya dengan menaati-Nya (sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya) bagi orang yang menentang-Nya.¹³¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian melanggar syiar-syiar Allah seperti manasik haji pada waktu ihram sebelum tahallul ('berhalal' dengan cara mencukur rambut) dan hukum-hukum syariat yang lainnya. Jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram dengan mengobarkan api peperangan, dan jangan pula menghalangi binatang yang dikhususkan untuk dibawa ke Bayt Allâh (Baitullah, Ka'bah) dengan merampas atau menghalanginya untuk sampai ke tempatnya. Jangan melepas kalung-kalung yang ada pada leher binatang sebagai tanda bahwa binatang itu akan dibawa ke Bayt Allâh untuk disembelih pada musim haji, dan jangan pula menghalangi orang-orang yang pergi ke Bayt Allâh dengan maksud mencari karunia dan keridaan-Nya. Jika kalian selesai melaksanakan ihram kemudian melakukan tahallul, maka kalian boleh berburu. Janganlah kebencian kalian kepada kaum yang menghalangi kalian pergi ke al-Masjid al-Haram, mendorong kalian untuk memusuhi mereka. Hendaknya kalian, wahai orang-orang Mukmin, saling menolong(1) alam berbuat baik dan dalam melaksanakan semua bentuk ketaatan dan jangan saling menolong dalam berbuat kemaksiatan dan melanggar ketentuan-ketentuan Allah. Takutlah hukuman dan siksa Allah, karena siksa-Nya amat kejam bagi orang-orang yang menentang-Nya. (1) Ayat ini menunjukkan bahwa Al Qur'an telah terlebih dahulu

¹³¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 425-426.

beberapa ratus tahun menganjurkan konsep kerjasama dalam kebaikan, dibanding semua undang-undang positif yang ada.¹³²

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Ayat berikut berisi hukum-hukum Allah yang berkaitan dengan tata cara pelaksanaan ibadah haji. Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, yakni segala amalan yang dilakukan dalam melaksanakan ibadah haji seperti tata cara melakukan tawaf dan sa'i, serta tempat-tempat mengerjakannya, seperti Kakbah, Safa, dan Marwah, jangan engkau melanggarnya dengan berburu ketika dalam keadaan ihram dan jangan pula melanggar kehormatan bulan-bulan haram, yaitu bulan Zulkaidah, Zulhijah, Muharram, dan Rajab, janganlah pula engkau melanggar kehormatannya dengan berperang pada bulan itu kecuali untuk membela diri ketika diserang. Jangan pula mengganggu hadyu, yaitu hewan-hewan kurban yang dihadiahkan kepada Kakbah untuk mendekatkan diri kepada Allah, hewan-hewan itu disembelih di tanah haram dan dihadiahkan dagingnya kepada fakir miskin, dan qalaid, hewan-hewan kurban yang diberi tanda, dikalungi dengan tali sebagai tanda yang menunjukkan bahwa hewan itu telah dipersiapkan untuk dikurbankan dan dihadiahkan, dan jangan pula mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam, untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah, mereka mencari karunia berupa keuntungan duniawi, dan keridaan yang berupa ganjaran dari Tuhannya. Akan tetapi, apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu apabila kamu mau. Jangan sampai kebencian sebagian kamu kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari mengunjungi Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas kepada mereka dengan cara membunuh mereka atau melakukan kejahatan kepada mereka. Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan, melakukan yang diperintahkan Allah, dan takwa, takut kepada larangannya, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa, melakukan maksiat dan permusuhan, sebab yang demikian itu melanggar hukum-hukum Allah. Bertakwalah kepada Allah, takut kepada Allah dengan melakukan perintah-Nya dan meninggalkan larangan-Nya, karena sungguh Allah sangat berat siksaan-Nya kepada orang-orang yang tidak taat kepada-Nya.¹³³

Keempat, mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan. Hal ini dapat dilihat pada surah At-Taubah: 105.

¹³² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 3, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 9-14.

¹³³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 351-352.

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ اِلٰمِ الْعَالَمِيْنَ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

“Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Maksud dari surah At-Taubah ayat 105 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum ("Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.") lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.¹³⁴

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbanginya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu."¹³⁵

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan katakanlah, kepada mereka yang bertobat, “Bekerjalah kamu, dengan berbagai pekerjaan yang mendatangkan manfaat, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, yakni memberi penghargaan atas pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin juga akan menyaksikan dan menilai pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan, yakni meninggal dunia dan pada hari kebangkitan semua makhluk akan kembali kepada Allah Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan di dunia, baik yang kamu tampilkan atau yang kamu sembunyikan.”¹³⁶

¹³⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti,..., hal. 766.

¹³⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 711-713.

¹³⁶ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid IV, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 201-202.

Ayat ini menurut Thabâthabâ'î dalam Quraish Shihab bertujuan untuk mendorong manusia untuk mawas diri dan mengawasi amal-amal mereka dengan jalan mengingatkan mereka bahwa setiap amal yang baik dan yang buruk memiliki hakikat yang tidak dapat disembunyikan dan mempunyai saksi-saksi yang mengetahui dan melihat hakikatnya, yaitu Rasul SAW. dan para saksi amal-amal dari kelompok kaum Mukmin setelah Allah SWT. Lalu, Allah akan membuka tabir yang menutupi mata mereka yang mengerjakan amal-amal tersebut pada Hari Kiamat sehingga mereka pun akan mengetahui dan melihat hakikat amal mereka.¹³⁷

Yûsuf al-Qardhâwî menyebutkan bahwa setiap pekerjaan bisa menjadi ladang jihad di jalan Allah jika memenuhi lima syarat. Pertama, hendaknya pekerjaan itu ada dalam koridor syariat Islam. Kedua, harus disertai dengan niat yang baik. Niat seorang Muslim dalam bekerja adalah menjaga kehormatan dirinya, mencukupi kebutuhan keluarga, memberi manfaat bagi umat, dan memakmurkan bumi sebagaimana yang diperintahkan Allah. Ketiga, bekerja dengan tekun dan sebaik-baiknya. Keempat, konsisten dalam berpegang pada ketentuan-ketentuan hukum Allah. Tidak berbuat zalim dan khianat. Kelima, pekerjaan itu tidak boleh melalaikannya dari mengingat Allah.¹³⁸

Konsep Tafsir al-Mishbah tentang mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan adalah bekerja merupakan sebuah ibadah, dan apa yang dilakukan seorang manusia dalam bekerja, maka semuanya diawasi oleh Allah dan dilihat oleh orang banyak. Artinya, baik dan buruk pekerjaan yang dilakukan akan bernilai di mata Allah dan akan menjadi penilaian bagi orang lain.

Kelima, mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir. Hal ini dapat dilihat pada surah Al-Furqan: 48.

وَهُوَ الَّذِي أَرْسَلَ الرِّيحَ بُشْرًا بَيْنَ يَدَيْ رَحْمَتِهِ وَأَنْزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً
طَهُورًا (٤٨)

“Dan Dialah yang meniupkan angin (sebagai) pembawa kabar gembira sebelum kedatangan rahmat-Nya (hujan); dan Kami turunkan dari langit air yang sangat bersih,”

Maksud dari surah Al-Furqan ayat 48 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dialah yang meniupkan angin) menurut qiraat yang lain lafal Ar-Riih dibaca Ar-Riyah (pembawa kabar gembira dekat sebelum

¹³⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan,...*, hal. 238-239

¹³⁸ Yûsuf al-Qardhâwî, *al-'Ibâdah fî al-Islâm*, Kairo: Maktabah al-Wahbah, 1985, hal.

kedatangan rahmat-Nya) yakni dekat sebelum hujan. Lafal Nusyuran menurut suatu qiraat dibaca Nusyran, artinya secara terpisah-pisah yakni dibaca secara Takhfif supaya ringan bacaannya. Menurut qiraat yang lain dibaca Nasyran karena dianggap sebagai Mashdar. Menurut qiraat lainnya lagi dibaca Busyra, artinya sebagai pembawa kabar gembira. Bentuk tunggal bacaan pertama adalah Nusyurun, wazannya sama dengan lafal Rasulun yang bentuk jamaknya adalah Rusulun. Sedangkan bentuk tunggal dari bacaan yang kedua yaitu Busyran ialah Basyirun, artinya pembawa kabar gembira (dan Kami turunkan dan langit air yang amat bersih) yaitu air yang dapat dipakai untuk bersuci, atau air yang menyucikan.¹³⁹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Allahlah yang menundukkan angin untuk menggiring awan. Angin tersebut juga sebagai pertanda berita gembira datangnya hujan yang merupakan rahmat Allah untuk manusia. Sesungguhnya Kami turunkan dari langit air yang suci dan menyucikan, serta dapat menghilangkan najis dan kotoran(1). (1) Pada ayat ini Allah memberitahukan bahwa Dia memberikan nikmat kepada manusia berupa turunnya air yang suci dari langit untuk mereka. Ayat ini menunjukkan bahwa air hujan, ketika pertama kali terbentuk, sangat bersih. Meskipun ketika turun air tersebut membawa benda-benda dan atom-atom yang ada di udara, air itu masih tetap sangat suci.¹⁴⁰

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan Dialah Allah yang memerintahkan para malaikat-Nya untuk meniupkan angin menggiring awan dari berbagai penjuru, sebagai pembawa kabar gembira bagi segenap manusia sebelum kedatangan rahmat-Nya berupa hujan sebagai kasih sayang kepada makhluk-Nya, dan Kami turunkan dari langit yang sudah dipenuhi uap air, air yang sangat bersih, yang bisa dipergunakan untuk berbagai macam keperluan hidup.¹⁴¹

Ayat ini menunjukkan kekuasaan dan keesaan-Nya serta kewajarannya untuk disembah. Ayat ini menyatakan bahwa di antara bukti kekuasaan dan keesaannya adalah bahwa Dia yang mengirim angin guna menggiring awan sebagai pembawa kabar gembira sebelum kedatangan rahmat-Nya, yakni sebelum turunnya hujan, dan kami turunkan dari langit yakni udara, air yang sangat suci, yakni amat bersih dan dapat digunakan untuk menyucikan, agar kami menghidupkan

¹³⁹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 290-291.

¹⁴⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Vol. 9, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 491-492.

¹⁴¹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid VII, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 31.

dengannya, yakni dengan air yang kami turunkan itu, negeri yakni tanah yang gersang yang mati karena ditumbuhi sesuatu.¹⁴²

Konsep Tafsir al-Mishbah tentang mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir bagi guru adalah suatu keniscayaan. Teknologi komunikasi dan informasi digunakan pendidik sebagai media untuk menyampaikan pembelajaran. Proses pembelajaran pun akan berjalan lebih baik jika guru menguasai teknologi komunikasi dan informasi. Itulah mengapa pemilihan dalam menetapkan media merupakan hal yang sangat penting dan harus dipertimbangkan secara seksama oleh guru.¹⁴³

B. Mutasi Guru

1. Hakikat Mutasi Guru

Mutasi merupakan perubahan yang terjadi pada sebuah struktur organisasi/perusahaan umumnya disebabkan oleh pemenuhan formasi, kenaikan jabatan (promosi jabatan) maupun penurunan jabatan (demosi jabatan) atau orang yang menduduki posisi yang lama mengalami masa pensiun.

Mutasi dapat dilakukan dalam satu departemen atau pindah departemen tergantung kebutuhan dari organisasi/perusahaan dapat dilakukan di kantor cabang maupun kantor pusat.

Mutasi dilakukan demi mendapatkan kinerja yang maksimal dan dapat mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan. Berikut ini kita akan mengulas lebih banyak lagi mengenai mutasi di dalam organisasi/perusahaan.

Mutasi kepegawaian adalah segala perubahan mengenai seseorang Pegawai Negeri Sipil, seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan, perubahan susunan keluarga, dan lain-lain.

Penyebab dimutasinya seorang karyawan karena adanya promosi (kenaikan jabatan), demosi (penurunan jabatan), penangguhan kenaikan pangkat, pembebastugasan, pemindahan sementara, perputaran jabatan, pergantian tenaga kerja, dan transfer keserbagunaan (pemindahan karyawan dengan tujuan pengembangan potensi).

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal terlebih khusus dalam lingkungan pemerintahan. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan.

¹⁴² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Vol. IX, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 578.

¹⁴³ Amiruddin Siahaan, "Profesionalitas Guru Menurut M. Quraish Shihab Dalam Tafsir Al-Mishbah", *Jurnal Miqot* Vol. XL No. 2, 2016, hal 323-325.

Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain. Mutasi memiliki banyak arti yang dijelaskan oleh para ahli. Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi dan demosi) dalam suatu organisasi.¹⁴⁴

Menurut Nitisemito, pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.¹⁴⁵ Selanjutnya Hasibuan menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut.¹⁴⁶

Menurut Handoko, mutasi adalah menyangkut penugasan kembali seseorang karyawan kepada perusahaan dengan gaji, status kewajiban dan tanggung jawab yang serupa.¹⁴⁷ Mutasi itu sendiri menurut Sofyandi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.¹⁴⁸

Pendapat lain, Moekijat yang menggunakan istilah mutasi dengan istilah pemindahan menjelaskan bahwa pemindahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan maupun suatu penurunan.¹⁴⁹ Selain itu Henry Simamora mengutarakan istilah mutasi dengan transfer dimana tranfer dapat diartikan sebagai perpindahan seorang pegawai dari suatu pekerjaan ke posisi yang lainnya yang gaji, tanggung jawab dan

¹⁴⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksara, 2007, hal. 103.

¹⁴⁵ Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal. 10.

¹⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*,..., hal.5.

¹⁴⁷ Handoko, T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2008, hal. 23.

¹⁴⁸ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Graha Ilmu, 2008, hal. 5.

¹⁴⁹ Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Bandung: Mandar Maju, 1999, hal. 107.

jenjang organisasinya sama.¹⁵⁰ Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif.

Tugas guru sebagai profesi menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, seorang guru dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Namun demikian, tidak dapat disangkal bahwa sebagai manusia biasa dalam suatu kondisi guru akan mengalami suatu kejenuhan. Dalam kondisi demikian, maka seorang guru memerlukan situasi dan lingkungan yang baru sebagai tempat penyegaran terutama faktor psikologis. Oleh karena itu, menurut Sutrisno untuk mengatasi kejenuhan yang biasa dirasakan pegawai terhadap lingkungan kerjanya maka pegawai perlu mendapatkan suatu penyegaran yang biasanya bisa didapatkan dari lingkungan yang baru.¹⁵¹ Penyegaran itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Oleh sebab itu, salah satu cara yang bisa dilakukan untuk memberikan penyegaran pada guru guru bisa lebih meningkatkan kinerjanya yaitu melalui mutasi.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan guru kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru, selain itu untuk memenuhi keinginan guru sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing di mana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara guru dengan kepala sekolah maupun staf lainnya. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh guru mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para guru untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Eko Christian Marthin mendefinisikan hakikat mutasi di dalam jurnal penelitiannya ialah perubahan posisi, jabatan, tempat pekerjaan yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam

¹⁵⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, hal. 640.

¹⁵¹ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, hal. 179.

instansi atau organisasi. Mutasi guru dibutuhkan sebagai cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Supaya mendapatkan kualitas pendidikan yang baik dan merata maka harus memenuhi beberapa persyaratan, salah satunya yaitu jumlah guru yang tersedia pada sekolah harus sesuai dengan rombongan belajar siswa dalam proses belajar mengajar. Untuk mengetahui kebutuhan jumlah guru pada suatu sekolah.¹⁵²

Perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dapat dilakukan melalui tes lisan maupun tulisan ataupun dengan interview (wawancara). Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya dapat diadakan secara intern atau memanfaatkan tenaga yang sudah ada dari lembaga lain. Hal tersebut dapat dilakukan melalui promosi ataupun mutasi yang dilakukan secara terang dan konsisten. Dalam perekrutan karyawan harus disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan, agar bidang pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan pendidikan dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan hadis Rasulullah saw.: “Apabila suatu urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya (H.R. Bukhari)”.

Hadis ini selaras dengan surah Al-Maidah: 8.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَاعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (٨)

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Maksud dari surah Al-Maidah ayat 8 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu selalu berdiri karena Allah) menegakkan kebenaran-kebenaran-Nya (menjadi saksi dengan adil) (dan janganlah kamu terdorong oleh kebencian kepada sesuatu kaum) yakni kepada orang-orang kafir (untuk berlaku tidak adil) hingga kamu menganiaya mereka karena permusuhan mereka itu. (Berlaku adillah kamu) baik terhadap lawan maupun terhadap kawan (karena hal itu) artinya keadilan itu (lebih dekat kepada ketakwaan. Dan

¹⁵² Eko Christian Marthin, M. Aziz Muslim dan M. Fauzan Edi Purnomo, “Sistem Mutasi Guru SMK di Kota Manado Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting (F-SAW), *Jurnal Rekayasa Elektrika*, Vol. 17 No. 1, 2021, hal. 54.

bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan) sehingga kamu akan menerima pembalasan daripadanya.¹⁵³

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kalian senantiasa menjalankan perintah-perintah Allah dan melaksanakan persaksian di antara manusia dengan benar. Janganlah kebencian kalian yang sangat kepada suatu kaum membawa kalian untuk bersikap tidak adil kepada mereka. Tetaplah berlaku adil, karena keadilan merupakan jalan terdekat menuju ketakwaan kepada Allah dan menjauhi kemurkaan-Nya(1). Takutlah kalian kepada Allah dalam setiap urusan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui semua yang kalian perbuat dan Dia akan memberi balasan yang setimpal. (1) Islam telah menyeru umat manusia untuk selalu konsisten dengan keadilan, baik dengan penguasa maupun dengan musuh. Maka, merupakan tindakan yang tidak benar kalau kebencian mengakibatkan perlakuan tidak adil. Hal itu diterapkan pada hubungan antar individu, dan hubungan antar institusi atau negara. Bersikap adil terhadap musuh diterangkan oleh Al Qur'an secara sangat jelas, sebagai sikap yang mendekatkan diri kepada takwa. Seandainya prinsip keadilan itu diterapkan dalam hukum internasional, maka tidak akan ada peperangan. Dan kalau setiap agama mempunyai ciri khas tersendiri, maka ciri khas Islam adalah konsep tauhid dan keadilan.¹⁵⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Ayat selanjutnya memberikan tuntunan agar umat Islam berlaku adil, tidak hanya kepada sesama umat Islam, tetapi juga kepada siapa saja walaupun kepada orang-orang yang tidak disukai. Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan, yakni orang yang selalu dan bersungguh-sungguh menegakkan kebenaran, karena Allah, ketika kalian menjadi saksi maka bersaksilah dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum, yakni kepada orang-orang kafir dan kepada siapa pun, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil terhadap mereka. Berlaku adillah kepada siapa pun, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah dengan mengerjakan perintah-Nya dan meninggalkan larangan-Nya, sungguh, Allah Mahateliti, Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan, baik yang kamu lahirkan maupun yang kamu sembunyikan.¹⁵⁵

¹⁵³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 431.

¹⁵⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 3, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 41-42.

¹⁵⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 365-366.

Ayat ini menjelaskan agar berlaku adil dalam hal perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan, disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan kualifikasi pendidikan yang diharapkan, bukan karena adanya hubungan yang mengarah kepada tindakan yang tidak profesional. Dikhawatirkan jika kualifikasi pendidikan karyawan tidak sesuai dengan posisi yang dibutuhkan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang efektif dan efisien.

2. Tujuan Mutasi Guru

Pelaksanaan mutasi mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Mutasi merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan. Menurut Siagian, melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru.
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
- c. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
- d. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
- e. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
- g. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.¹⁵⁶

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan antara lain, adalah:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan jemu terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- g. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

¹⁵⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019, hal. 172.

h. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.¹⁵⁷

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Pendayagunaan pegawai.
- c. Pengembangan karier.
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- f. Sebagai hukuman.¹⁵⁸

Bagi guru, mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan guru kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru, selain itu untuk memenuhi keinginan guru sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing di mana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara guru dengan kepala sekolah maupun staf lainnya. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh guru mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para guru untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Adapun tujuan dari mutasi guru adalah untuk memberikan penyegaran, pembinaan, penghargaan, sanksi terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya dan sekaligus untuk mengatasi kesenjangan guru yang ada di setiap unit sekolah. Mutasi bagi guru bukan hanya merupakan sarana untuk penyegaran tetapi juga mempunyai arti pemberian penghargaan (*reward*) atau juga bisa merupakan hukuman (*punishment*).

Mutasi sebagai penghargaan merupakan kegiatan mutasi yang dilakukan untuk menempatkan guru yang berprestasi ke tempat atau jabatan yang lebih baik daripada sebelumnya sesuai dengan prestasinya. Hal ini dilakukan agar guru tersebut merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya agar menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya. Jenis mutasi ini biasa dikategorikan sebagai promosi.

Mutasi sebagai hukuman (*punishment*) merupakan kegiatan mutasi yang ditujukan untuk memberikan kesadaran pada guru agar bisa lebih meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai

¹⁵⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, hal. 102.

¹⁵⁸ Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

guru, sehingga guru tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik lagi. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Hasyr: 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنْظُرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
 اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Maksud dari surah Al-Hasyr ayat 18 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok) yakni untuk menghadapi hari kiamat (dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).

159

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang beriman, berlindunglah kalian dari azab Allah dengan selalu mematuhi-Nya. Hendaknya setiap orang memikirkan apa saja amalan yang dipersiapkan untuk hari esok. Selalu bertakwalah kepada Allah. Allah benar-benar mengetahui dan akan membalas segala sesuatu yang kalian kerjakan.¹⁶⁰

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Salah satu sifat orang munafik adalah menyatakan beriman kepada Allah dan Rasul-Nya secara lisan, padahal mereka bukan orang beriman (Lihat: Surah al-Baqarah/2:10) sehingga nasib mereka di akhirat kekal di dalam neraka. Pada ayat ini Allah mengingatkan orang beriman agar benar-benar bertakwa kepada Allah dan memperhatikan hari esok, akhirat. Wahai orang-orang yang beriman! Kapan dan di mana saja kamu berada bertakwalah kepada Allah dengan sungguh-sungguh melakukan semua perintah Allah dan menjauhi semua larangan-Nya; dan hendaklah setiap orang siapa pun dia memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, yakni untuk hidup sesudah mati, di akhirat dengan berbuat kebaikan atas dasar iman, ditopang dengan ilmu dan hati yang ikhlas semata-mata mengharap rida Allah, sebab hidup di dunia ini sementara, sedangkan hidup di akhirat itu abadi; dan bertakwalah kepada Allah dengan menjaga hubungan baik dengan Allah, manusia dan alam. Sungguh, Allah Mahateliti sekecil apa pun juga terhadap apa yang kamu

¹⁵⁹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 1.061.

¹⁶⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Kekeragaman al-Qur'an*, Vol. 14, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 129-130.

kerjakan sehingga semua yang kamu lakukan berada dalam pengetahuan Allah.¹⁶¹

Sedangkan di ayat yang lain di surah An-Nisa: 9.

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (٩)

“Hendaklah merasa takut orang-orang yang seandainya (mati) meninggalkan setelah mereka, keturunan yang lemah (yang) mereka khawatir terhadapnya. Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya).”

Maksud dari surah An-Nisa ayat 9 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan hendaklah bersikap waspada) maksudnya terhadap nasib anak-anak yatim (orang-orang yang seandainya meninggalkan) artinya hampir meninggalkan (di belakang mereka) sepeninggal mereka (keturunan yang lemah) maksudnya anak-anak yang masih kecil-kecil (mereka khawatir terhadap nasib mereka) akan terlantar (maka hendaklah mereka bertakwa kepada Allah) mengenai urusan anak-anak yatim itu dan hendaklah mereka lakukan terhadap anak-anak yatim itu apa yang mereka ingini dilakukan orang terhadap anak-anak mereka sepeninggal mereka nanti (dan hendaklah mereka ucapkan) kepada orang yang hendak meninggal (perkataan yang benar) misalnya menyuruhnya bersedekah kurang dari sepertiga dan memberikan selebihnya untuk para ahli waris hingga tidak membiarkan mereka dalam keadaan sengsara dan menderita.¹⁶²

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Manusia sekali-kali tidak boleh berlaku zalim terhadap anak-anak yatim. Hendaklah mereka merasa takut terhadap keturunannya yang lemah akan menerima perlakuan zalim sebagaimana yang dirasakan oleh anak-anak yatim. Bertakwalah kepada Allah dalam menghadapi anak-anak yatim. Berbicaralah dengan ucapan yang mengarah kepada kebenaran tanpa berlaku zalim kepada siapa pun.¹⁶³

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Setelah menjelaskan anjuran berbagi sebagian dari harta warisan yang didapat kepada kerabat yang tidak mendapatkan bagian, ayat ini memberi anjuran untuk memperhatikan nasib anak-anak mereka apabila menjadi

¹⁶¹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 73-74.

¹⁶² Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 314.

¹⁶³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 2, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 354-356.

yatim. Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan di kemudian hari anak-anak yang lemah dalam keadaan yatim yang belum mampu mandiri di belakang mereka yang mereka khawatir terhadap kesejahteraan-nya lantaran mereka tidak terurus, lemah, dan hidup dalam kemiskinan. Oleh sebab itu, hendaklah mereka para wali bertakwa kepada Allah dengan mengindahkan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar, penuh perhatian dan kasih sayang terhadap anak-anak yatim dalam asuhannya.¹⁶⁴

Mutasi juga sering terjadi karena adanya keluhan dari pihak sekolah atau dari guru itu sendiri. Tetapi pada umumnya, mutasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk pemerataan guru di setiap unit sekolah yang ada.

Mutasi guru juga cenderung mengalami kendala dalam pelaksanaannya karena adanya guru yang menolak untuk dimutasi atau sebaliknya, tingginya permintaan guru untuk dimutasi. Peraturan dan perjanjian tentang kesediaan guru ditempatkan di mana saja pada saat penempatan pertama banyak dilanggar dengan berbagai alasan. Banyak guru mengusulkan untuk pindah sebelum masa kerja minimal yang ditetapkan berakhir dan mutasi terjadi pada umumnya ke perkotaan atau ke sekolah yang kondisinya lebih baik. Di samping itu, kurang akuratnya data tentang sekolah-sekolah yang kekurangan dan kelebihan guru pada bidang studi tertentu menjadi salah satu penyebab kesenjangan guru di sekolah-sekolah yang ada. Kesenjangan guru juga terjadi secara semu, akibat adanya guru-guru yang telah beralih fungsi menjadi kepala desa, pengawas dan sebagainya, tetapi mereka masih terdaftar sebagai guru di sekolahnya.

Menurut Hasibuan tujuan mutasi diantaranya:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Untuk melaksanakan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya

¹⁶⁴ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 123-124.

- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan¹⁶⁵

Dengan tujuan-tujuan tersebut, manfaat utama dari mutasi karyawan adalah meningkatkan produktivitas kerja dan juga sebagai strategi bisnis dalam meningkatkan produksi.

Nitisemito dalam Imron Fauzi mengemukakan dalam jurnalnya bahwa kegiatan mutasi guru ini dilakukan untuk melaksanakan prinsip menempatkan guru yang tepat pada tempat yang tepat. Mutasi didasarkan pada beberapa alasan yaitu kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan kepuasan. Diharapkan dengan mutasi guru melaksanakan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian, harus diperhatikan bahwa guru dapat salah persepsi yang berasumsi bahwa mutasi sebagai hukuman. Hal tersebut dapat berakibat menurunnya efektifitas, efisiensi, dan kinerja pegawai.¹⁶⁶ Sedangkan menurut Imran dkk di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa mutasi guru dilakukan dalam rangka pendistribusian dan pemerataan guru.¹⁶⁷

Gagasan penyelenggaraan mutasi tidak selamanya berasal atas kebijakan manajemen kelembagaan saja, tetapi seringkali berasal dari keinginan guru sendiri. Oleh karena itu, mutasi dapat dibedakan menjadi dua sumber, yaitu: mutasi atas keinginan guru dan mutasi atas kebijakan manajemen kelembagaan yang diambil dan ditujukan pada hal-hal yang positif.

3. Syarat-syarat Mutasi

Mutasi yang didasarkan atas permintaan individu maupun permintaan organisasi tentunya akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai yaitu dengan terjadinya penurunan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut. Hal ini terjadi karena pegawai masih harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan budaya barunya, serta masih belum terlalu mengerti akan tugasnya di tempat yang baru, sehingga masih harus banyak mempelajari tugas-tugas baru yang akan dijalaninya. Akan tetapi bagi mutasi yang didasarkan atas permintaan organisasi tidak

¹⁶⁵ Jekson Simion D. Animun dkk, "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado", *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3, 2017, hal. 3.101-3.102.

¹⁶⁶ Imron Fauzi, "Problematika Kebijakan Linierisasi dan Mutasi Guru di Kabupaten Jember," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1, 2019, hal. 46-47.

¹⁶⁷ Imran dkk, "Pengelolaan Pemenuhan Beban Kerja Guru SMP Di Kabupaten Majene," *Tesis*, Universitas Negeri Makasar, 2021, hal. 7.

semua pegawai dapat menerima mutasi atau pemindahan tersebut karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaan lamanya.¹⁶⁸

Mengacu pada ketentuan Undang-undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 pada Pasal 54 Ayat (1) huruf c dan d, yang menyatakan bahwa perjanjian kerja secara tertulis antara lain memuat jabatan atau jenis pekerjaan dan tempat pekerjaan. Maka pihak perusahaan tidak dapat melakukan pemindahan penempatan kerja (mutasi karyawan) secara sepihak. Tanpa adanya persetujuan dari karyawan yang bersangkutan. Begitu juga, pihak perusahaan tidak dapat melakukan pemindahan jabatan, baik itu berupa peningkatan jabatan (promosi karyawan) maupun penurunan jabatan (demosi karyawan), tanpa adanya persetujuan karyawan yang bersangkutan. Pengecualian terhadap hal tersebut, dapat dilakukan jika terdapat klausul khusus yang mengatur tentang mutasi kerja dalam perjanjian kerja yang telah disepakati sebelumnya.

Amelia Cahyadi dkk menjelaskan Pasal 73 ayat (7) UU ASN secara eksplisit menerangkan bahwa mutasi PNS harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Mutasi politik seperti ini menandakan bahwa mutasi tersebut tidak digunakan guna mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan. Sehingga, menurut Sjahan Basah dalam teori *abuse de droit*, hal ini termasuk ke dalam tindakan sewenang-wenang yang artinya tindakan pejabat dalam memberikan mutasi tersebut bertentangan dengan ketentuan.¹⁶⁹

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) mengimbau dalam menjalankan tugas pemerintahan agar sesuai dengan norma, standar, dan prosedur (NSP) kepegawaian dalam pengangkatan serta mutasi pegawai. NSP yang dimaksud tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Butir Kegiatan Jabatan Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. NSP dalam pemberian mutasi harus sesuai dengan ketentuan mengenai:

- a. Penetapan nota persetujuan teknis kenaikan pangkat golongan ruang IV/b ke bawah.
- b. Penetapan pertimbangan teknis kenaikan pangkat golongan ruang IV/c ke atas (wewenang presiden).

¹⁶⁸ Amanda Yola Puspitasari dan Dian Marlina Verawati, "Menakar Mutasi dan Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 18 No. 2, 2021, hal. 159.

¹⁶⁹ Amelia Cahyadi dkk, "Mutasi: Bentuk Sanksi di Kepegawaian?", Vol. 6 No. 1, 2020, hal. 59.

- c. Penetapan nota persetujuan teknis kenaikan pangkat prestasi kerja luar biasa baiknya golongan ruang IV/b ke bawah.
- d. Penetapan pertimbangan teknis kenaikan pangkat prestasi kerja luar biasa baiknya golongan ruang IV/c ke atas (wewenang presiden).
- e. Penetapan pertimbangan teknis pengangkatan, kenaikan jabatan/pangkat, pembebasan dan pengangkatan kembali jabatan fungsional jenjang utama yang menjadi kewenangan presiden.
- f. Penetapan nota persetujuan teknis peninjauan masa kerja.¹⁷⁰

Nugroho dalam Asrul mengemukakan dalam jurnalnya bahwa pelaksanaan mutasi jabatan pegawai Aparatur Sipil Negara diantaranya sebagai berikut:

- a. Peraturan Badan Kepegawaian Negara pada tanggal 5 April 2019 Nomor 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi.
- b. Peraturan-Peraturan Pemerintah Republik Indonesia pada Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).¹⁷¹

Pelaksanaan mutasi dilakukan atas dasar perbaikan yang dilakukan oleh kepala daerah dalam meningkatkan etos kerja dari pada bagian-bagian yang belum efisien dan efektif dalam kinerja yang dilakukan serta mengisi kekosongan dari pegawai dinas dan bagian tertentu (Asrul et al., 2020). Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 bahwa dalam pasal 5 ayat 1 di sebutkan dalam melakukan mutasi dilihat dengan meliputi kebutuhan dan jenisnya yaitu Jabat Administrasi, Jabat Fungsional, dan Jabat Pimpinan Tinggi.¹⁷²

Lebih di perjelas lagi dalam peraturan BKN dalam pasal 2 yaitu Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi, dan Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Jadi artinya pelaksanaan mutasi hanya dilakukan karena kebutuhan mendasar dari keperluan dari organisasi kepegawaian, bukan karena adanya kepentingan dari kepala daerah dalam melakukan perubahan atau pemindahan kinerja dari yang bawah ke atas dengan tujuan kepentingan dari kepala daerah yang ingin dipenuhi karena banyak tuntutan dari tim

¹⁷⁰ Administrator, "Mutasi PNS, Daerah Diminta Menggunakan NSP", <https://menpan.go.id/site/liputan-media/bidang-pan/mutasi-pns-daerah>, diakses 3 Juli 2022.

¹⁷¹ Muhammad Asrul, "Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 6 No. 2, 2020, hal. 268.

¹⁷² M. Asrul, B. Burhanuddin, & A. Abdi, Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Kolaborasi; *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 6 No. 2, 2020, hal. 265–278.

pemenangan kepala daerah guna memperlancar kinerja sebagai kepala daerah dalam memenuhi kepentingan kelompoknya. Selain itu dalam Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 820/6040/SJ Tentang Mutasi Pegawai:

- a. Pejabat Kepala Daerah menyebutkan bahwa pejabat kepala daerah dilarang melakukan mutasi pegawai kecuali setelah mendapatkan persetujuan tertulis dari Menteri dalam negeri.
- b. Penjabat Gubernur harus mengajukan permohonan kepada Menteri dalam negeri untuk mendapatkan persetujuan dengan melampirkan data dan penjelasan pegawai yang dimutasi juga penjabat bupati/walikota mengajukan permohonan kepada Menteri dalam negeri melalui gubernur sebagai perwakilan pemerintah pusat untuk mendapatkan persetujuan tertulis dengan melampirkan data dan penjelasan pegawai yang dimutasi.¹⁷³

Berbeda dengan Kasiaheng dalam jurnal penelitiannya menjelaskan bahwa pelaksanaan prinsip *the right man in the right place* dapat dilakukan melalui mutasi jabatan struktural. Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Nomor 13 tahun 2002) Pasal I Ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 adalah sebagaimana tersebut dalam lampiran I keputusan ini. Mutasi jabatan struktural merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan guna meningkatkan pelayanan publik. Mutasi juga sebagai penjelmaan atau perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi dan dilaksanakan untuk mengurangi rasa bosan kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja, selain itu untuk menempatkan pejabat sesuai dengan keahlian dalam bidang tugasnya masing-masing. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai pejabat mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Terdapat beberapa fenomena yang peneliti temui pada saat melakukan observasi penelitian mengenai mutasi jabatan struktural dilingkup pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe, dimana dalam pelaksanaan mutasi jabatan struktural tersebut, pada bulan April 2016 yang lalu telah dilaksanakan lelang jabatan kepada

¹⁷³ Mochammad Iqbal Fadhlurrohman dkk, "Polemik Pelaksanaan Mutasi Dan Open Bidding/Seleksi Terbuka Di Kabupaten Ciamis (Study Kasus: Peraturan BKN RI Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi), *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, Vol. 47 No. 1, 2021, hal. 58.

birokrat yang telah memenuhi syarat untuk menduduki Jabatan Eselon III dan IV, hal ini dilaksanakan sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 73 ayat 1 yang berisi setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan keperwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia diluar negeri. Pada saat mutasi jabatan tersebut pemerintah kabupaten kepulauan sangihe melibatkan baperjakat dan PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian).¹⁷⁴

Sedangkan menurut Mohammad Darwis dkk mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa persyaratan mutasi

Bambang Wahyudi memberikan persyaratan diberlakukannya mutasi tersebut, diantaranya:

- a. Setiap mutasi yang dilakukan hendaknya jangan sampai dirasakan sebagai suatu hukuman bagi guru yang bersangkutan. Oleh karena itu, hendaknya lembaga melakukan konsultasi terlebih dahulu dengan guru yang bersangkutan sebelum mutasi dilaksanakan. Hal tersebut penting untuk meyakinkan bahwa pemindahan merupakan sesuatu yang bersifat rutin, wajar atau biasa dalam berorganisasi, serta ditujukan semata-mata demi kepentingan bersama.
- b. Hendaknya mutasi dilakukan untuk memperkuat kerjasama kelompok. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Maidah: 2.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا
وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢)

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (menggangu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula mengganggu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul

¹⁷⁴ Dewi Kurniati Kasiaheng, “Evaluasi Mutasi Jabatan Struktural Eselon III dan IV di Lingkup Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Sangihe”, *Jurnal Eksekutif* Vol. 1 No. 1, 2017, hal. 2-3.

(menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.”

Maksud dari surah Al-Maidah ayat 2 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar Allah) jamak sya`iiraton; artinya upacara-upacara agama-Nya. Melanggar yaitu dengan berburu di waktu ihram (dan jangan pula melanggar bulan haram) dengan melakukan peperangan padanya (dan jangan mengganggu binatang-binatang hadya) yakni hewan yang dihadiahkan buat tanah suci (serta binatang-binatang berkalung) jamak dari qilaadatun; artinya binatang yang diberi kalung dengan kayu-kayuan yang terdapat di tanah suci sebagai tanda agar ia aman, maka janganlah ada yang mengganggu baik hewan-hewan itu sendiri maupun para pemiliknya (jangan pula) kamu halalkan atau kamu ganggu (orang-orang yang berkunjung) atau menuju (Baitulharam) dengan memerangi mereka (sedangkan mereka mencari karunia) artinya rezeki (dari Tuhan mereka) dengan berniaga (dan keridaan) daripada-Nya di samping berkunjung ke Baitullah tidak seperti pengertian mereka yang salah itu. Ayat ini dimansukh oleh ayat Bara`ah. (Dan apabila kamu telah selesai) dari ihram (maka perintahkanlah berburu) perintah di sini berarti ibahah atau memperbolehkan (dan sekali-kali janganlah kamu terdorong oleh kebencian) dibaca syana-aanu atau syan-aanu berarti kebencian atau kemarahan (kepada suatu kaum disebabkan mereka telah menghalangi kamu dari Masjidilharam untuk berbuat aniaya) kepada mereka dengan pembunuhan dan sebagainya. (Bertolong-tolonglah kamu dalam kebaikan) dalam mengerjakan yang dititahkan (dan ketakwaan) dengan meninggalkan apa-apa yang dilarang (dan janganlah kamu bertolong-tolongan) pada ta`aawanu dibuang salah satu di antara dua ta`aawanu pada dasarnya (dalam berbuat dosa) atau maksiat (dan pelanggaran) artinya melampaui batas-batas ajaran Allah. (Dan bertakwalah kamu kepada Allah) takutlah kamu kepada azab siksa-Nya dengan menaati-Nya (sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya) bagi orang yang menentang-Nya.¹⁷⁵

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian melanggar syiar-syiar Allah

¹⁷⁵ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 425-426.

seperti manasik haji pada waktu ihram sebelum tahallul ('berhalal' dengan cara mencukur rambut) dan hukum-hukum syariat yang lainnya. Jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram dengan mengobarkan api peperangan, dan jangan pula menghalangi binatang yang dikhususkan untuk dibawa ke Bayt Allâh (Baitullah, Ka'bah) dengan merampas atau menghalanginya untuk sampai ke tempatnya. Jangan melepas kalung-kalung yang ada pada leher binatang sebagai tanda bahwa binatang itu akan dibawa ke Bayt Allâh untuk disembelih pada musim haji, dan jangan pula menghalangi orang-orang yang pergi ke Bayt Allâh dengan maksud mencari karunia dan keridaan-Nya. Jika kalian selesai melaksanakan ihram kemudian melakukan tahallul, maka kalian boleh berburu. Janganlah kebencian kalian kepada kaum yang menghalangi kalian pergi ke al-Masjid al-Haram, mendorong kalian untuk memusuhi mereka. Hendaknya kalian, wahai orang-orang Mukmin, saling menolong⁽¹⁾ alam berbuat baik dan dalam melaksanakan semua bentuk ketaatan dan jangan saling menolong dalam berbuat kemaksiatan dan melanggar ketentuan-ketentuan Allah. Takutlah hukuman dan siksa Allah, karena siksa-Nya amat kejam bagi orang-orang yang menentang-Nya. (1) Ayat ini menunjukkan bahwa Al Qur'an telah terlebih dahulu beberapa ratus tahun menganjurkan konsep kerjasama dalam kebaikan, dibanding semua undang-undang positif yang ada.¹⁷⁶

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Ayat berikut berisi hukum-hukum Allah yang berkaitan dengan tata cara pelaksanaan ibadah haji. Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, yakni segala amalan yang dilakukan dalam melaksanakan ibadah haji seperti tata cara melakukan tawaf dan sa'i, serta tempat-tempat mengerjakannya, seperti Kakbah, Safa, dan Marwah, jangan engkau melanggarnya dengan berburu ketika dalam keadaan ihram dan jangan pula melanggar kehormatan bulan-bulan haram, yaitu bulan Zulkaidah, Zulhijah, Muharram, dan Rajab, janganlah pula engkau melanggar kehormatannya dengan berperang pada bulan itu kecuali untuk membela diri ketika diserang. Jangan pula mengganggu hadyu, yaitu hewan-hewan kurban yang dihadiahkan kepada Kakbah untuk mendekatkan diri kepada Allah, hewan-hewan itu disembelih di tanah haram dan dihadiahkan dagingnya kepada fakir miskin, dan qalaid, hewan-hewan kurban yang diberi tanda, dikalungi dengan tali sebagai tanda yang menunjukkan bahwa hewan itu telah dipersiapkan untuk

¹⁷⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 3, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 9-14.

dikurbankan dan dihadiahkan, dan jangan pula mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam, untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah, mereka mencari karunia berupa keuntungan duniawi, dan keridaan yang berupa ganjaran dari Tuhannya. Akan tetapi, apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu apabila kamu mau. Jangan sampai kebencian sebagian kamu kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari mengunjungi Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas kepada mereka dengan cara membunuh mereka atau melakukan kejahatan kepada mereka. Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan, melakukan yang diperintahkan Allah, dan takwa, takut kepada larangannya, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa, melakukan maksiat dan permusuhan, sebab yang demikian itu melanggar hukum-hukum Allah. Bertakwalah kepada Allah, takut kepada Allah dengan melakukan perintah-Nya dan meninggalkan larangan-Nya, karena sungguh Allah sangat berat siksaan-Nya kepada orang-orang yang tidak taat kepada-Nya.¹⁷⁷

Untuk itu, suatu organisasi harus sungguh-sungguh mempertimbangkan dan melakukan seleksi dengan ketat setiap tenaga kerja yang dipindahkan apabila setelah pelaksanaan mutasi personal ternyata justru menimbulkan konflik, maka jelas mutasi tersebut mengalami kegagalan.

- c. Mengurangi kejenuhan dari seorang guru. Seorang guru yang secara terusmenerus berada dalam satu jabatan dapat menimbulkan kejenuhan/kebosanan terhadap tugas jabatannya. Adanya mutasi diharapkan mampu menjadi jalan keluar dari suasana tersebut.¹⁷⁸

4. Prinsip-Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian motivasi kerja. Mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

¹⁷⁷ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 351-352.

¹⁷⁸ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Sulita, 1996, hal. 181.

Seorang pimpinan mengadakan sistem mutasi terhadap pegawainya memiliki beberapa prinsip yang harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun kebutuhan lembaga karena setiap pegawai harus dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut.

Tanggung jawab untuk melakukan mutasi umumnya dipercayakan kepada eksekutif yang memiliki kewenangan untuk merekomendasikan dan menyetujui mutasi. Pelaksanaan mutasi setidaknya terdiri dari langkah-langkah berikut:

- a. Dilakukan atas persetujuan pejabat yang berwenang untuk memulai dan melaksanakan mutasi.
- b. Dibicarakan secara rinci dengan orang yang bersangkutan di muka.
- c. Secara khusus menjelaskan jenis mutasi dan mengapa hal itu perlu dilakukan.
- d. Dilakukan secara tertulis dan dikomunikasikan kepada semua pihak terkait.

Untuk itu, perlu kebijakan mutasi yang adil dan tidak memihak dan dipahami setiap karyawan agar tidak terjadi kesewenang-wenangan dan karyawan tidak bisa meminta mutasi tanpa kriteria yang jelas.

Kebijakan mutasi yang baik harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Sangat jelas menentukan jenis dan keadaan di mana perusahaan dapat mengambil inisiatif mutasi.
- b. Menyebutkan secara jelas kriteria mutasi, apakah senioritas, keterampilan dan kompetensi atau faktor-faktor lain.
- c. Menunjuk eksekutif yang bertanggung jawab untuk merekomendasikan dan menyetujui mutasi.
- d. Menyebutkan pengaruh mutasi pada gaji dan masa kerja karyawan yang dimutasi.
- e. Menjelaskan apakah pelatihan diperlukan pada pekerjaan baru.
- f. Menyebutkan apakah mutasi bersifat sementara atau permanen.
- g. Mutasi bukan semata-mata hanya karena kebiasaan atau tradisi saja.¹⁷⁹

¹⁷⁹ <http://kamusbisnis.com/artikel/7-prinsip-kebijakan-mutasi-yang-baik/>, diakses pada 3 Juli 2022.

Hasibuan dalam Jekson mengemukakan bahwa Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai atau “*The right man in the right place*“, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat. Kemudian prinsip mutasi berdasarkan PP No. 100 Tahun 2000 sama dengan prinsip dalam promosi jabatan yaitu berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.¹⁸⁰

Profesionalisme dan kompetensi terhadap sebuah pekerjaan adalah dua hal yang saling berkaitan, namun kadang ada individu yang memaksakan diri mengerjakan sebuah pekerjaan yang bukan bidangnya sehingga yang terjadi adalah kerugian, baik dari sisi waktu pelaksanaan pekerjaan maupun kerugian materil.

Profesionalisme bukan berarti memaksakan diri untuk menyelesaikan semua pekerjaan tanpa ada pengetahuan yang mencukupi. Bukan juga bersikap sok tahu atau merasa paling mengerti padahal yang diketahui belum tentu benar. Egoisme yang terlalu tinggi terkadang menutupi pandangan yang objektif dalam menyelesaikan sebuah masalah.

Allah berfirman dalam surat Al-Isra: 36.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ
عَنْهُ مَسْئُولًا (٣٦)

“Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Karena pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya.”

Maksud dari surah Al-Isra ayat 36 menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan janganlah kamu mengikuti) menuruti (apa yang kami tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati) yakni kalbu (semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya) pemiliknya akan dimintai pertanggungjawabannya, yaitu apakah yang diperbuat dengannya?¹⁸¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah janganlah kalian ikuti, hai manusia, perkataan atau perbuatan yang kamu tidak ketahui. Jangan kamu ucapkan, "Aku telah mendengar," padahal sebenarnya

¹⁸⁰ Jekson Simion D. Animun dkk, “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3, 2017, hal. 3.102.

¹⁸¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 1.072.

kamu tidak mendengar; atau "Aku telah mengetahui," padahal kamu tidak mengetahui. Sesungguhnya, pada hari kiamat, nikmat yang berupa pendengaran, penglihatan dan hati akan dimintai pertanggungjawaban dari pemiliknya atas apa-apa yang telah diperbuatnya.¹⁸²

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Jangan mengatakan sesuatu yang engkau tidak ketahui, jangan mengaku melihat apa yang tidak engkau lihat, jangan pula mengaku mendengar apa yang tidak engkau dengar, atau mengalami apa yang tidak engkau alami. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, adalah amanah dari Tuhanmu, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya, apakah pemiliknya menggunakan untuk kebaikan atau keburukan?¹⁸³

Terdapat beberapa prinsip dalam mutasi menurut Malayu S.P. Hasibuan diantaranya yaitu: Prinsip Mutasi pegawai di dalam sebuah organisasi harus berpegang pada prinsip "memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar kinerja meningkat." Selain itu seorang pemimpin dalam memutasi pegawai harus memiliki dasar yang kuat, agar seorang pegawai tidak merasa diasingkan atau merasa mendapat sanksi dari lembaga tetapi dengan mutasi pegawai tersebut harus berdasar pada prinsip-prinsip mutasi pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku di dalam lembaga tersebut.¹⁸⁴

Menurut Nitisemito menjelaskan bahwa prinsip mutasi pegawai, yaitu:

- a. Mutasi untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat
Pegawai yang dimutasikan dari unit satu ke unit yang lain haruslah sesuai dengan kemampuan dan keahlian dimana ia ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu. Sehingga dengan memperhatikan hal-hal tersebut maka produktivitas kerjanya akan meningkat.
- b. Mutasi pegawai tak boleh dirasakan sebagai hukuman
Pegawai yang dimutasikan dari jabatan tertentu dalam sebuah lembaga jangan sampai dianggap sebagai hukuman olehnya, tetapi pemberian mutasi tersebut dianggap oleh pegawai yang bersangkutan sebagai upaya dalam pengembangan dan pemberdayaan bagi dirinya.
- c. Mutasi untuk saling menggantikan

¹⁸² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 7, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 464-466.

¹⁸³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid V, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 479-481.

¹⁸⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, hal. 102.

Mutasi yang dilakukan oleh pimpinan suatu lembaga terhadap pegawainya merupakan upaya dalam mengisi jabatan yang lowong atau kosong sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

d. Mutasi pegawai untuk menciptakan persaingan yang sehat

Dengan adanya proses mutasi diharapkan mampu menciptakan persaingan sehat diantara sesama pegawai yang berada dalam suatu lembaga sebagai upaya dalam mendorong semangat dan kreativitas para pegawai untuk berbuat lebih baik lagi.

e. Mutasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai

Mutasi yang dilaksanakan oleh suatu lembaga atas prinsip *The right man in the right place* akan dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam lembaga tersebut. Hal ini disebabkan oleh adanya kemampuan dan keahlian yang sesuai dari para pegawai untuk menduduki posisi atau jabatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.¹⁸⁵

Sedangkan menurut Dwi Andayani Budisetyowati di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa prinsip-prinsip mutasi sebelum melakukan mutasi yang tertera dalam Pasal 3 yaitu (a) Prinsip Legalitas, yaitu proses mutasi jabatan di-laksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku; (b) Prinsip Akuntabel, yaitu proses pelaksanaan mutasi anggota dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku; (c) Prinsip Keadilan, yaitu proses mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan kesempatan dan hak yang sama bagi setiap anggota tanpa adanya diskriminasi; (d) Transparan, yaitu proses mutasi anggota dilaksanakan secara jelas mulai dari perencanaan sampai dengan sidang dewan pertimbangan karier; (e) Prinsip Objektif, yaitu proses mutasi anggota dilaksanakan dengan mengedepankan kompetensi individu anggota, kompetensi jabatan, dan persyaratan yang ditetapkan; dan (f) Prinsip Anti KKN, yaitu proses mutasi dilaksanakan tanpa korupsi, kolusi dan nepotisme.¹⁸⁶

Sedangkan menurut Muhammad Asrul dkk mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa prinsip-prinsip mutasi sesuai pandangan landasan hukum pelaksanaan mutasi jabatan pegawai Aparatur Sipil Negara diantaranya sebagai berikut:

a. Peraturan Badan Kepegawaian Negara pada tanggal 5 April 2019 Nomor 5 Tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi.

¹⁸⁵ Nitisemito, *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991, hal 34.

¹⁸⁶ Dwi Andayani Budisetyowati, "Kedudukan Pegawai Negeri Polisi Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara", *E-Jurnal BKN*, Vol. 11 No. 11, 2017, hal. 20-21.

- b. Peraturan-Peraturan Pemerintah Republik Indonesia pada Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).¹⁸⁷

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan yaitu:

a. Senior System

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

b. Spoil System

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

c. Merit System

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. Merit System ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

1. Output dan produktivitas kerja meningkat.
2. Semangat kerja meningkat.
3. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
4. Absensi karyawan semakin baik.
5. Disiplin karyawan semakin baik.
6. Jumlah kecelakaan akan menurun¹⁸⁸

Sedangkan menurut Moekijat (1991:4-5), bahwa pelaksanaan mutasi pegawai didasarkan atas 4 (empat) hal dasar, yaitu:

- a. Spoil system, adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam melakukan pemindahan pegawai didasarkan atas keanggotaan partai (hubungan politik). jabatan-jabatan yang penting dalam suatu lembaga diberikan oleh pejabat yang berwenang dalam proses pemindahan pegawai kepada teman-teman separtai, dengan tujuan agar terdapat kerjasama yang baik.
- b. Nepotism system, adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam pelaksanaan proses pemindahan pegawai didasarkan atas hubungan keluarga. Bahkan kemudian diperluas artinya, termasuk saudara-saudara dan teman-teman dekat.

¹⁸⁷ Muhammad Asrul dkk, "Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Talakar", *Jurnal Administrai Publik*, Vol. 6 No. 2, 2020, hal. 268.

¹⁸⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hal. 103.

- c. Patronage system, adalah sistem kepegawaian yang dalam proses pemindahan pegawai didasarkan atas keinginan untuk membantu pegawai tersebut. Usaha membantu pegawai tersebut dapat didasarkan atas hubungan politik (spoils system) atau hubungan keluarga (nepotism system).
- d. Merit system, adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam proses pemindahan pegawai didasarkan pada kecakapan pegawai itu sendiri. Sistem ini timbul sebagai reaksi terhadap spoils system dan nepotism system yang dalam memindahkan pegawai kurang memperhatikan faktor kecakapan.¹⁸⁹

Maka penulis menyimpulkan bahwa prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian motivasi kerja. Mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu. Mutasi yang baik adalah mutasi yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap karyawan sama dimata pemimpin.

5. Mutasi dalam Perspektif Al Qur'an

Dalam kegiatan hasil mutasi karyawan tersebut sudah dapat dikatakan sesuai dengan perspektif manajemen syariah dibuktikan dengan pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan sebelum mutasi dilaksanakan pada karyawan yang meliputi: latar belakang pendidikan, riwayat seseorang, prestasi, kemampuan, skill. Hal ini sesuai dengan hadis yang diriwayatkan dalam kitab Shohih Bukhori:

"ketika engkau menyalahkan amanah, maka tunggulah kehancuran".
Dikatakan "Wahai Rasulullah apa yang membuatnya sia-sia?" Rasul Bersabda, "ketika sesuatu pekerjaan /jabatan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kerusakan/kehancurannya."
 (HR.Bukhori)¹⁹⁰

Pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam Alquran dan Hadis juga ijma ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Dalam pelaksanaan shalat yang menjadi icon

¹⁸⁹ Moekijat, *Administrasi Kepegawaian Negara*, Bandung: Mandar Maju, 1991, hal. 4-5.

¹⁹⁰ Muhammad bin Ismail, Abdullah al-Bukhari al-ja'fi, *Jami' al-shahih al-Mukhtashar*, Cet.1, Beirut: Dar Tauq an-Najah, 1422 H, hal. 21.

paling sakral dalam Islam merupakan contoh konkrit adanya manajemen yang mengarah kepada keteraturan.

Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam beserta isinya. Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluk lainnya tidak terlepas dengan manajemen langit. Ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur manajemen tersebut.

Menurut Sondang P. Siagian, teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer (mutasi) dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja.¹⁹¹

Salah satu fungsi manajemen yang sudah dibicarakan di atas adalah staffing atau penempatan. Dalam manajemen pendidikan Islam konsep penempatan ini adalah dijelaskan dalam beberapa ayat Al Qur'an dan Hadis, diantaranya:

a. surah Al-Anfal: 27.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (٢٧)

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui."

Maksud dari surah Al-Anfal ayat 27 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman janganlah kalian mengkhianati Allah dan rasul-Nya dan) jangan pula (kalian mengkhianati amanat-amanat kalian) yakni apa-apa yang dipercayakan kepada kalian berupa agama dan hal-hal yang lain (sedangkan kalian mengetahui).¹⁹²

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang beriman, percaya dan tunduklah kepada kebenaran. Allah tidak membenarkan ada orang dari kalangan kalian yang berkhianat kepada-Nya dan rasul-Nya dengan berpihak kepada penentang-penentang kebenaran itu. Atau mengkhianati orang lain dalam soal

¹⁹¹ P Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara, 1999, hal. 108.

¹⁹² Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 680-681.

pengambilan harta rampasan perang dan berpangku tangan enggan berjihad. Dan jangan pula kalian mengkhianati amanat orang lain sedangkan kalian memahami perintah dan larangan-Nya.¹⁹³

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Bersyukur adalah sebuah keharusan, sebab aneka nikmat tersebut bersumber dari Allah. Tidak bersyukur berarti mengkhianati nikmat tersebut dari Pemberinya, karena itu Allah menyatakan, “Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati, yakni mengurangi sedikit pun hak Allah sehingga mengkufurinya atau tidak mensyukurinya, dan juga jangan mengkhianati Rasul, yakni Nabi Muhammad, tetapi penuhilah seruannya, dan juga janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu oleh siapa pun, baik amanat itu adalah amanat orang lain maupun keluarga; seperti istri dan anak, muslim atau non-muslim, sedang kamu mengetahui bahwa itu adalah amanat yang harus dijaga dan dipelihara.” Segala sesuatu yang berada dalam genggamannya manusia adalah amanat Allah yang harus dijaga dan dipelihara.¹⁹⁴

Dari ayat tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Jadi dalam proses pengerjaan tugasnya seorang pegawai harus menyelesaikannya dengan baik dan benar karena tugas ataupun tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya itu merupakan suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

b. surah An-Nisa: 58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا
(٥٨)

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat."

¹⁹³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 421-425.

¹⁹⁴ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid III, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 602-603.

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

Maksud dari surah An-Nisa ayat 58 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyampaikan amanat) artinya kewajiban-kewajiban yang dipercayakan dari seseorang (kepada yang berhak menerimanya) ayat ini turun ketika Ali r.a. hendak mengambil kunci Kakbah dari Usman bin Thalhah Al-Hajabi penjaganya secara paksa yakni ketika Nabi saw. datang ke Mekah pada tahun pembebasan. Usman ketika itu tidak mau memberikannya lalu katanya, "Seandainya saya tahu bahwa ia Rasulullah tentulah saya tidak akan menghalanginya." Maka Rasulullah saw. pun menyuruh mengembalikan kunci itu padanya seraya bersabda, "Terimalah ini untuk selama-lamanya tiada putus-putusnya!" Usman merasa heran atas hal itu lalu dibacakannya ayat tersebut sehingga Usman pun masuk Islamlah. Ketika akan meninggalkan kunci itu diserahkan kepada saudaranya Syaibah lalu tinggal pada anaknya. Ayat ini walaupun datang dengan sebab khusus tetapi umumnya berlaku disebabkan persamaan di antaranya (dan apabila kamu mengadili di antara manusia) maka Allah menitahkanmu (agar menetapkan hukum dengan adil. Sesungguhnya Allah amat baik sekali) pada ni`immaa diidgamkan mim kepada ma, yakni nakirah maushufah artinya ni`ma syaian atau sesuatu yang amat baik (nasihat yang diberikan-Nya kepadamu) yakni menyampaikan amanat dan menjatuhkan putusan secara adil. (Sesungguhnya Allah Maha Mendengar) akan semua perkataan (lagi Maha Melihat) segala perbuatan.¹⁹⁵

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sesungguhnya Allah memerintahkan kalian, wahai orang-orang yang beriman, untuk menyampaikan segala amanat Allah atau amanat orang lain kepada yang berhak secara adil. Jangan berlaku curang dalam menentukan suatu keputusan hukum. Ini adalah pesan

¹⁹⁵ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 342.

Tuhanmu, maka jagalah dengan baik, karena merupakan pesan terbaik yang diberikan-Nya kepada kalian. Allah selalu Maha Mendengar apa yang diucapkan dan Maha Melihat apa yang dilakukan. Dia mengetahui orang yang melaksanakan amanat dan yang tidak melaksanakannya, dan orang yang menentukan hukum secara adil atau zalim. Masing-masing akan mendapatkan ganjarannya.¹⁹⁶

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dua ayat terakhir dijelaskan kesudahan dari dua kelompok mukmin dan kafir, yakni tentang kenikmatan dan siksaan, maka sekarang AlQur'an mengajarkan suatu tuntunan hidup yakni tentang amanah. Sungguh, Allah Yang Mahaagung menyuruhmu menyampaikan amanat secara sempurna dan tepat waktu kepada yang berhak menerimanya, dan Allah juga menyuruh apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia yang berselisih hendaknya kamu menetapkannya dengan keputusan yang adil. Sungguh, Allah yang telah memerintahkan agar memegang teguh amanah serta menyuruh berlaku adil adalah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah adalah Tuhan Yang Maha Mendengar, Maha Melihat.¹⁹⁷

- c. surah Adz-Dzariyaat: 56.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (٥٦)

"Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku."

Manusia diciptakan oleh Allah adalah untuk mengabdikan kepadanya, sebagaimana tercantum dalam Al Quran Surat Adz Dzariyaat ayat 56. Mengabdikan artinya menghambakan diri kepada Allah. Penghambaan itu dilakukan dengan ibadah. Ibadah seperti kita ketahui ada ibadah mahdhah yang berkaitan dengan ibadah kepada Allah dan ibadah 'ammah atau muamalah yang berkaitan dengan hubungan manusia dengan lingkungannya. Jadi apabila seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan benar hal itu merupakan suatu ibadah di mata Allah SWT.

Maksud dari surah Adz-Dzariyaat ayat 56 di atas menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku) pengertian dalam ayat ini sama sekali tidak bertentangan dengan kenyataan, bahwa orang-

¹⁹⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 5, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 479-482.

¹⁹⁷ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid II, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 196-198.

orang kafir tidak menyembah-Nya. Karena sesungguhnya tujuan dari ayat ini tidaklah memastikan keberadaannya. Perihalanya sama saja dengan pengertian yang terdapat di dalam perkataanmu, "Aku runcingkan pena ini supaya aku dapat menulis dengannya." Dan kenyataannya terkadang kamu tidak menggunakannya.¹⁹⁸

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Aku tidak menciptakan jin dan manusia untuk suatu manfaat yang kembali kepada-Ku, tetapi mereka Aku ciptakan untuk beribadah kepada-Ku. Dan ibadah itu sangat bermanfaat untuk mereka sendiri.¹⁹⁹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Allah memerintah Nabi Muhammad beristikamah dalam mengajak umatnya mengesakan Allah karena sesungguhnya itulah tujuan penciptaan. Aku tidak menciptakan jin dan manusia untuk kebaikan-Ku sendiri. Aku tidak menciptakan mereka melainkan agar tujuan hidup mereka adalah beribadah kepada-Ku karena ibadah itu pasti bermanfaat bagi mereka.²⁰⁰

Dalam manajemen syariah keahlian saja tidak cukup, tetapi juga harus diimbangi dengan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi terhadap suatu pekerjaan. Jika salah satu dari aspek tersebut tidak dimiliki oleh karyawan, maka ketimpangan yang akan terjadi.

Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Rasulullah dan para sahabat benar-benar mengimplementasikan nilai-nilai mulia ini dalam kepemimpinannya. Rasulullah memilih Mu'adz bin Jabbal jadi gubernur di Yaman karena kepemimpinannya yang baik, kecerdasan dan akh-laknya. Beliau memilih Umar bin Khattab mengatur sedekah karena adil dan tegasnya, memilih Khalid bin Walid menjadi panglima karena kemahirannya berperang, dan memilih Bilal menjaga Baitulmaal karena amanah.

Jadi dalam penempatan pegawai, Rasulullah juga telah memberikan contoh kepada kita, bahwa dalam menempatkan seseorang dalam suatu pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya agar semua yang diharapkan akan tercapai. Berdasarkan itu pula kedua putri Nabi Syu'aib a.s memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s. sebagai pegawainya. Saran kedua putri Nabi Syu'aib a.s itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa a.s. yang mampu dan kuat

¹⁹⁸ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-Suyutti, ..., hal. 934.

¹⁹⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 13, Jakarta: Lentera Hati, 2011, hal. 355-360.

²⁰⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid IX, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 488.

mengambil air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Setelah mengetahui kemampuan dan sifat amanah (tanggung jawab) Nabi Musa a.s., saat mengantarkan mereka, dua putri Nabi Syu'aib a.s menginginkan ayahnya memberi imbalan kepada Nabi Musa a.s. salah seorang putri Nabi Syu'aib.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini bukanlah penelitian yang tergolong baru. Hal ini dikarenakan kajian tentang kinerja guru selalu menjadi bahan kajian yang menarik untuk diteliti. Penelitian tentang kinerja guru dalam pendidikan sudah dicoba dilakukan oleh beberapa pihak diantaranya:

1. Rani Amrista Wijayanti (2020), *Jurnal Evaluasi dan Pembelajaran* yang berjudul "Bagaimana Supervisi Akademik Meningkatkan Kinerja Guru Senior dan Junior", hasil penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan di salah satu sekolah swasta di Bandar Lampung. Ini akan menguji apakah supervisi mampu menjawab tantangan sekolah dalam mengembangkan kinerja dan profesionalisme guru baik guru senior maupun junior. Sekolah swasta yang cenderung mengalami mutasi guru dan memiliki guru baru mungkin akan memiliki tantangan yang lebih besar untuk meningkatkan prestasi sekolah. Guru dianggap sebagai faktor utama untuk menjawab tantangan ini. Oleh karena itu, kepala sekolah sangat diharapkan bertanggung jawab untuk memantau kinerja guru. Dalam penelitian ini, penulis bertujuan untuk mengkaji apakah supervisi yang dilakukan telah memenuhi tujuan supervisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berkelanjutan telah efektif dilakukan oleh kepala sekolah. Pengawasan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan umpan balik, serta pelaporan. Berdasarkan skor hasil supervisi guru, disimpulkan bahwa supervisi dilakukan tidak hanya untuk memenuhi tugas administrasi kepala sekolah tetapi juga untuk memenuhi tujuan supervisi untuk memantau, membimbing, dan meningkatkan kinerja guru. Selain itu, dalam penelitian ini penulis menyimpulkan bahwa supervisi berkelanjutan telah mampu mengontrol kinerja guru baik senior maupun junior. Kedua guru menunjukkan komitmen dan respon positif terhadap pelaksanaan supervisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru junior sama-sama berkembang dengan guru senior.²⁰¹ Adapun perbedaan dengan tesis yang ditulis oleh penulis adalah apakah mutasi dapat menjadi salah satu

²⁰¹ Rani Amrista Wijayanti, "Bagaimana Supervisi Akademik Meningkatkan Kinerja Guru Senior dan Junior", *Jurnal Evaluasi dan Pembelajaran*, Vol. 2 No. 2, 2020.

suplemen untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

2. Moch. Mardiyana Husny (2021), *Jurnal Pedagogiana* yang berjudul “Penerapan Model Workshop Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Menetapkan Ketuntasan Belajar Minimum (KBM) Di SMP Negeri 1 Setu, Kabupaten Bekasi Tahun Pelajaran 2019-2020”, hasil penelitian ini peserta didik mendapat pembelajaran dan ujian remedial setiap kompetensi dasar yang tidak tuntas. Cara menentukan KBM menggunakan hitungan matematis berdasarkan tiga kriteria. Ketiga kriteria itu adalah input peserta didik, fasilitas dan tingkat kompleksitas materi. Input peserta didik diukur dari nilai rata-rata pada perolehan nilai tingkat sebelumnya. Tujuan penelitian untuk mengetahui peningkatan kemampuan guru dalam menetapkan KBM melalui Workshop di SMP Negeri 1 Setu, Kabupaten Bekasi dan untuk memenuhi persyaratan angka kredit kenaikan pangkat/golongan dari IVb ke IVc. Dari analisis diperoleh bahwa terjadi peningkatan kesiapan dan kinerja guru dalam menetapkan kriteria ketuntasan minimal dari siklus 1 ke siklus 2. Ketercapaian indikator kinerja terdapat pada tindakan 2. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa melalui workshop dapat meningkatkan kinerja guru dalam menetapkan kriteria ketuntasan minimal di SMP Negeri 1 Setu Kabupaten Bekasi. Dengan demikian, dapat disarankan kepada pengawas atau peneliti yang lain bahwa kegiatan workshop dapat dipakai sebagai salah satu alternatif dalam meningkatkan kinerja guru dalam menetapkan Ketuntasan Belajar Minimum (KBM).²⁰² Adapun perbedaan dengan tesis yang ditulis oleh penulis adalah apakah mutasi dapat menjadi salah satu suplemen untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru
3. Marlina (2021), *Jurnal Inovasi Penelitian* yang berjudul “Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Tolitoli”, hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses dan pengaruh mutasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Tolitoli. Penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif ,dengan menggunakan pendekatan survei Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yaitu menentukan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan peneliti sebanyak 47 orang/ responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dengan regresi linear sederhana dengan bantuan software SPSS 24.0 for windows. Hasil

²⁰² Moch. Mardiyana Husny, “Penerapan Model Workshop Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Menetapkan Ketuntasan Belajar Minimum (KBM) Di SMP Negeri 1 Setu, Kabupaten Bekasi Tahun Pelajaran 2019-2020”, *Jurnal Pedagogiana*, Vol. 8 No. 49, 2021.

penelitian ini menunjukkan bahwa Mutasi Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Tolitoli sebesar 0,00%.²⁰³ Adapun perbedaan dengan tesis yang ditulis oleh penulis adalah apakah mutasi dapat menjadi salah satu suplemen untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

4. Sumarni (2019), Jurnal Edukasi dan Sains yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru dalam Manajemen Pengelolaan Kelas melalui Supervisi Klinis di SDN 6 Lenek Daya Kecamatan Aikmel”, hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peningkatan kinerja guru dalam manajemen pengelolaan kelas melalui supervisi klinis SDN 6 Lenek Daya kecamatan Aikmel tahun pelajaran 2018/2019. Subyek dalam penelitian ini adalah Guru SDN SDN 6 Lenek Daya kecamatan Aikmel yang merupakan sekolah tempat peneliti menjadi Kepala Sekolah tahun pelajaran 2018/2019. PTS dilakukan pada guru melalui supervisi klinis Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SDN 6 Lenek Daya kecamatan Aikmel. Dalam pelaksanaan tindakan, rancangan dilakukan dalam 3 siklus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembinaan melalui supervisi klinis memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari semakin mantapnya pemahaman guru terhadap pembinaan yang disampaikan Kepala Sekolah (kemampuan mengajar guru meningkat dari siklus I, II, dan III) yaitu masing-masing 33,33% ; 66,66% ; 100 % secara kelompok dikatakan tuntas/meningkat karena sudah mencapai ketuntasan.²⁰⁴ Adapun perbedaan dengan tesis yang ditulis oleh penulis adalah apakah mutasi dapat menjadi salah satu suplemen untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru
5. Eva Ermis Weli (2019), Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam yang berjudul “Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs N 2 Mukomuko” hasil penelitian ini dapat dilihat dari sistem manajerial Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko. Kondisi ini disebabkan oleh minimnya tindak pengawasan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, kurangnya motivasi, penggunaan metode pembelajaran yang monoton. Sehingga dari kondisi tersebut dibutuhkan bagaiman proses implementasi dan upaya kemampuan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses implementasi kemampuan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja

²⁰³ Marlina, “Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Tolitoli”, *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 2 No. 6, 2021.

²⁰⁴ Sumarni, “Peningkatan Kinerja Guru dalam Manajemen Pengelolaan Kelas melalui Supervisi Klinis di SDN 6 Lenek Daya Kecamatan Aikmel”, *Jurnal Edukasi dan Sains*, Vol. 1 No. 2, 2019.

guru serta untuk mengetahui kemampuan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan secara kualitatif melalui deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko dari bulan Maret sampai dengan Mei 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan cara mengikursertakan guru dalam rapat, diklat atau pelatihan, menyediakan fasilitas untuk guru, memantau proses pembelajaran, penggunaan variasi metode belajar, memberikan motivasi serta memberikan teguran terhadap guru yang kurang disiplin. Sedangkan setelah dilakukannya upaya kemampuan manajerial oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko, membuat hasilnya menjadi baik. Guru disana menjadi tertib serta disiplin dalam melaksanakan tugasnya.²⁰⁵ Adapun perbedaan dengan tesis yang ditulis oleh penulis adalah apakah mutasi dapat menjadi salah satu suplemen untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

6. Imron Fauzi (2019), Jurnal Pendidikan Islam yang berjudul “Problematika Kebijakan Linierisasi Dan Mutasi Guru Di Kabupaten Jember”, hasil penelitian ini melihat bagaimana implementasi Undang-Undang No. 14 tahun 2005, Permendiknas No. 16 tahun 2007, serta Permendikbud No. 46 Tahun 2016 yang menuntut setiap guru untuk menjadi tenaga profesional yang berkompetensi dan sesuai dengan kualifikasinya. Karena itu pula, kebijakan Pemerintah Kabupaten Jember yang melakukan mutasi guru hanya karena janji kampanye turut disorot dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan kualitatif berupa studi descriptive dan explorative yang mengungkap fenomena riil yang terjadi di Kabupaten Jember dengan cara wawancara, observasi, serta kajian dokumen berupa informasi valid melalui media cetak dan elektronik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa problematika mutasi guru yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Jember diantaranya: pertama, mutasi guru tidak didasarkan pada kebutuhan sekolah (bezetting); kedua, banyak Guru Tidak Tetap (GTT) yang dimutasi lebih jauh dari domisilinya; ketiga, adanya kesenjangan antara proses mutasi guru PNS dengan GTT; keempat, sulitnya adaptasi diantara para guru dengan peserta didik pada tempat mutasi barunya; kelima, realisasi pemberian Surat Penugasan (SP) GTT tidak terlaksana sesuai dengan rencana awal;

²⁰⁵ Eva Ermis Weli, “Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs N 2 Mukomuko”, *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 2, 2019.

keenam, adanya kesalahan data mutasi guru dan penentuan tugas mengajar.

D. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Asumsi dapat dikatakan sebagai anggapan dasar yaitu suatu hal yang diyakini oleh peneliti yang harus dirumuskan secara jelas. Di dalam penelitian, anggapan-anggapan semacam ini sangatlah perlu dirumuskan secara jelas sebelum melangkah mengumpulkan data. Menurut Suharsimi Arikunto, merumuskan asumsi adalah penting dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Agar ada dasar pijakan yang kukuh bagi masalah yang sedang diteliti.
- b. Untuk mempertegas variabel yang menjadi pusat perhatian.
- c. Guna menentukan dan merumuskan hipotesis.²⁰⁶

Adapun asumsi yang penulis rumuskan adalah :

- a. Mutasi Guru merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Upaya meningkatkan kinerja guru dapat dicapai melalui penerapan dan fungsi mutasi guru.

2. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang digunakan oleh peneliti dalam memandang realita suatu permasalahan dan teori atau ilmu pengetahuan. Guba dan Lincoln mendefinisikan paradigma penelitian sebagai cara peneliti memahami permasalahan tertentu dengan kriteria untuk menguji guna ditemukannya penyelesaian masalah.²⁰⁷

Secara umum, ada 2 kelompok paradigma penelitian yang kerap digunakan oleh peneliti. Paradigma yang paling banyak digunakan oleh peneliti adalah kuantitatif dan kualitatif. Kedua paradigma ini memiliki kriteria dan metode tersendiri. Baik paradigma penelitian kuantitatif maupun kualitatif, keduanya memiliki karakteristik dan kelebihan serta kekurangan masing-masing.

Selain kedua paradigma tersebut, ada pula beberapa paradigma penelitian lainnya yang mendasari. Beberapa paradigma tersebut antara lain Paradigma Positivisme, Paradigma Konstruktivisme, Paradigma Pragmatisme, Paradigma Subjektivisme, dan Paradigma Kritis.

²⁰⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal. 58.

²⁰⁷ E.G Guba and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Fransisco: JosseseyBas Publishers, 1981.

Jenis-jenis paradigma penelitian diantaranya:

a. Paradigma penelitian kuantitatif

Paradigma kuantitatif merupakan paradigma yang dilandasi dari filsafat positivisme, yang mana tidak mengakui adanya unsur teologi dan metafisik. Paradigma ini meyakini bahwa ilmu pengetahuan adalah satu-satunya pengetahuan yang valid.

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan yang didapat dari pengalaman yang sudah kita lalui, di mana pengalaman tersebut kita rasakan oleh indera kita yang nantinya akan diolah oleh pikiran kita. Karena berawal dari pengalaman kita sendiri, obyek penelitian biasanya tidak jauh-jauh dari hubungan dan sebab akibat antara fenomena atau pengalaman yang kita lalui.

Meskipun berasal dari pengalaman yang kita lalui, penelitian tetap berdasarkan fakta yang ada. Selain fakta, penelitian juga bisa dilandasi asumsi dengan melihat fakta yang ada. Jadi paradigma ini menggunakan asumsi kita yang dibangun dari fakta yang kita peroleh dari proses berpikir kita akan fenomena atau kejadian tertentu.

Selain itu, paradigma kuantitatif memiliki pandangan bahwa sumber ilmu salah satunya adalah pemikiran rasional data empiris. Pemikiran ini didasari dari kesesuaian dengan teori terdahulu yang biasanya disebut sebagai koherensi, di mana dalam prosesnya, diawali dari asumsi atau yang biasa kita sebut sebagai perumusan hipotesis. Untuk selanjutnya diverifikasi agar memperoleh teori baru.

Dalam memandang suatu peristiwa, paradigma kuantitatif beranggapan bahwa variabel yang ada didalamnya bisa saja berubah tergantung dari kondisi dan situasi. Oleh karena itu, pada penelitian kuantitatif hanya menggunakan variabel tertentu saja. Variabel yang digunakan biasanya hanya yang berkaitan dengan tujuan penelitian yang akan kita lakukan.

b. Paradigma penelitian kualitatif

Paradigma penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menempatkan manusia sebagai subjek penelitian. Paradigma ini termasuk menganut model humanistik karena menjadikan manusia sebagai subjek penelitian di dalam fenomena atau peristiwa yang akan diteliti.

Paradigma kualitatif percaya bahwa manusia yang menentukan perilaku dirinya dan peristiwa sosial yang terjadi. Filsafat fenomenologis milik Edmund Husserl yang kemudian dikembangkan dalam sosiologi oleh Max Weber menjadi landasan dari paradigma ini. Pandangan ini menilai bahwa perilaku manusia

didasari oleh pemikiran atau doktrin yang dimiliki oleh individu tersebut. Ketika kita menggunakan paradigma kualitatif, suatu peristiwa tidak hanya dipandang secara tunggal. Tetapi banyak aspek, unsur, dan hal lainnya yang membentuk perilaku tersebut.

Secara mudah, kita dapat menyebutnya sebagai alasan-alasan apa saja yang menggerakkan manusia untuk bertindak. Baik hal itu disadari maupun tidak disadari oleh individu tersebut. Pada dasarnya, paradigma ini percaya bahwa manusia memiliki kontrol untuk menentukan pilihan perilaku mereka sendiri. Selain menekankan pada manusia itu sendiri, paradigma kualitatif menilai bahwa peristiwa atau fenomena harus dilihat secara menyeluruh. Tidak cukup dengan hanya melihat peristiwa itu sendiri tanpa melihat alasan atau penyebab kejadian. Ketika kita ingin melihat peristiwa disertai dengan penyebab terjadinya, maka paradigma kualitatif menjadi pilihan yang tepat untuk kita gunakan.

Berbeda dengan paradigma penelitian kuantitatif, paradigma penelitian kualitatif tidak terbatas pada pengujian hipotesis dengan menggunakan teori sebelumnya. Melainkan menemukan teori baru dari teori yang ada dengan sistematis. Sehingga, paradigma ini tetap mengakui fakta empiris sebagai sumber pengetahuan akan tetapi tidak digunakan untuk memverifikasi, karena dalam penelitian dengan paradigma ini mencoba untuk menggali faktor di balik fenomena, maka proses penelitian dianggap lebih penting dibandingkan hasil penelitian yang didapat.

c. Paradigma positivisme

Paradigma positivisme ini didasari pada hukum dan prosedur baku dan tunggal, dimana ilmu pengetahuan dianggap deduktif. Selain itu, juga melibatkan variabel-variabel di dalamnya. Paradigma positivisme ini menjadi cikal bakal paradigma penelitian kuantitatif.

d. Paradigma konstruktivisme

Berkebalikan dengan positivisme, paradigma konstruktivisme memandang ilmu pengetahuan atau kebenaran bersifat relatif. Tidak hanya tunggal, tetapi bisa berubah tergantung interpretasi tiap individu maupun kelompok. Paradigma ini biasanya banyak digunakan dalam penelitian kualitatif.

e. Paradigma pragmatisme

Paradigma ini menilai bahwa suatu fakta atau realitas dari fenomena tidak selalu tetap. Ia bisa berubah setiap saat. Hal ini dapat berubah dikarenakan realitas masih dan akan terus bisa dinegosiasi atau ditawarkan.

Pada dasarnya, paradigma pragmatisme merupakan gabungan dari paradigma positivisme dan paradigma konstruktivisme.

f. Paradigma subjektivisme

Pandangan peneliti merupakan fokus utama dari paradigma subjektivitas. Subjektivitas percaya bahwa pandangan dan interpretasi peneliti merupakan faktor penting dalam penelitian.

Interpretasi peneliti dalam memandang suatu peristiwa atau kejadian dianggap sebagai kenyataan.

g. Paradigma kritis

Berbeda dengan paradigma sebelumnya, paradigma kritis ini meyakini bahwa realitas yang terjadi merupakan hasil dari sistem yang telah dikonstruksi. Selain itu, peristiwa atau fenomena yang terjadi sudah dikontrol oleh pihak maupun kelompok yang berkuasa.

Peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme, peneliti melakukan interaksi dengan guru sebagai informan yang dapat memberikan informasi terhadap tema penelitian ini untuk mengetahui mutasi guru dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Kerangka Penelitian

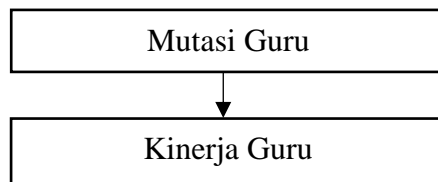
Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan guru kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru, selain itu untuk memenuhi keinginan guru sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing di mana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara guru dengan kepala sekolah maupun staf lainnya. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh guru mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para guru untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dapat dilakukan melalui tes lisan maupun tulisan ataupun dengan interview (wawancara). Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya dapat diadakan secara intern atau memanfaatkan tenaga yang sudah ada dari lembaga lain. Hal tersebut dapat dilakukan melalui promosi ataupun mutasi yang dilakukan secara terang dan konsisten. Dalam perekrutan karyawan harus disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan, agar bidang pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan pendidikan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan

formal, pendidikan dasar dan menengah. kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya selaku pengajar, dengan kata lain guru haruslah semaksimal mungkin mengerjakan tugasnya tanpa mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja juga diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai keberhasilan kerja dari seseorang, namun prestasi yang dimaksud bukanlah prestasi yang berkaitan dengan banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tersebut melainkan keberhasilan yang salah satunya tampak dari suatu proses belajar mengajar. Keberhasilan kinerja guru juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.

Berdasarkan kajian di atas, maka kerangka penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: yang berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi Di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru” dapat dipaparkan dalam gambaran alur penelitian dengan skema sebagai berikut:



E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peningkatan kinerja guru melalui mutasi. Berikut ini perumusan hipotesis dari penelitian ini:

Ho: Mutasi Guru tidak dapat meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Hi: Mutasi Guru dapat meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekumpulan data dan informasi yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek inferensi. Statistika inferensial mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai keseluruhan data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel, sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan atau penggambaran) terhadap populasi tempatnya berasal. Sampel dianggap mewakili populasi. Sampel yang diambil dari populasi satu tidak dapat dipakai untuk mewakili populasi yang lain.

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga.¹ Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.² Sedangkan Arikunto mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan subyek penelitian.³

¹ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1989, hal. 72.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, 2003, hal. 117.

³ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002. hal. 115.

Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan objek-objek lainnya, yang dapat menjadi sumber data penelitian. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri atas manusia, hewan, benda-benda, tumbuh, peristiwa, gejala, ataupun nilai tes sebagai sumber data yang mempunyai karakteristik tertentu dalam suatu penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan di berlakukan ke populasi, tetapi di transferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi tetapi oleh Spradley dalam Sugiyono dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas 3 elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.⁴ Situasi sosial tersebut, dapat dirumah berikut keluarga dan aktivitasnya, atau orang-orang di sudut-sudut jalan yang sedang ngobrol, atau tempat kerja, di kota, di desa, dan atau wilayah penelitian yang ingin diketahui “apa yang terjadi” di dalamnya. Pada situasi sosial atau objek penelitian ini, peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas, orang, dan tempat tertentu.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan di berlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan. Sampel dalam penelitian kualitatif, juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel teoritis, karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori. Penelitian berangkat dari populasi tertentu, tetapi karena keterbatasan tenaga, dana, waktu, dan pikiran, maka peneliti menggunakan sampel sebagai objek yang dipelajari atau sebagai sumber data. Pengambilan sampel secara *random*. Berdasarkan data dari sampel tersebut selanjutnya digeneralisasikan ke populasi, dimana sampel tersebut diambil.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 297.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru berjumlah 71 (tujuh puluh satu) orang guru.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel yang baik, yang kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi, adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi.⁵

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruhnya yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.⁶ Bila pengambilan sampel benar-benar representatif (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya. Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.⁷

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul betul representatif (mewakili).

Teknik sampling:

a. *Probability sampling*

Data yang diambil yaitu *cluster sampling* (area sampling) Misalnya di Indonesia terdapat 30 provinsi, dan sampelnya menggunakan 15 provinsi, maka pengambilan 15 provinsi itu dilakukan secara *random*. Tetapi perlu diingat karena provinsi-provinsi di Indonesia tidak berstrata (tidak sama) maka pengambilan sampelnya perlu menggunakan *stratified random sampling*. Teknik sampling daerah ini sering

⁵ Djarwanto PS., *Statistik Non Parametrik*, Bagian I Edisi 3 BPFE-UGM, Yogyakarta: Cetakan Pertama, 2001, hal. 43.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 118.

⁷ Fred N. Kerlinger, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990, hal. 154.

digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sampel daerah, dan tahap berikutnya menentukan orang-orang yang ada pada daerah itu secara *sampling* juga.

b. Non Probability sampling

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah ahli makanan. Sampel ini lebih cocok digunakan untuk penelitian kualitatif, atau penelitian yang tidak melakukan generalisasi.

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya.

Dalam penelitian kualitatif, teknik *sampling* yang sering digunakan adalah *purposive sampling*, dan *snowball sampling*. Seperti telah dikemukakan bahwa *purposive* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama kelamaan menjadi besar.

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama peneliti berlangsung (*emergent sampling design*). Sampel dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah informan. Informan terbagi dalam dua bagian yaitu informan utama adalah informan yang melakukan dan merasakan subjek penelitian dan informan pendukung yaitu informan yang tidak melakukan dan tidak merasakan akan tetapi mengetahui proses terjadinya fenomena tersebut. Pemilihan

informan dilakukan dengan cara memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari informan sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan informan lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. Praktik seperti inilah yang disebut sebagai “*serial selection of sampel units*”.⁸ Adapun informan utama dalam penelitian ini adalah guru berjumlah 6 (enam) orang dan kepala kepegawaian, sedangkan sampel atau informan pendukungnya adalah kepala sekolah.

B. Sifat Data

Data memiliki ragam macamnya. Pembedanya pun bermacam-macam dapat menurut sifatnya, menurut cara memperolehnya, maupun berdasarkan skala pengukurannya. Dalam artikel kali ini kalian akan mempelajari macam data penelitian yang paling umum yakni yang terbagi berdasarkan sifatnya.

Macam data berdasarkan sifatnya ini merupakan macam data penelitian paling umum mengingat perbedaan di antara keduanya yang cukup jelas. Menurut sifatnya, data penelitian terbagi menjadi dua yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Data kuantitatif merujuk pada data-data berupa angka atau bilangan. Jenis data ini dapat diukur besar-kecil atau jumlahnya serta cenderung bersifat lebih objektif yang berarti dapat ditafsirkan sama oleh setiap orang. Contoh yang termasuk pada data kuantitatif adalah suhu, berat badan, tinggi badan, usia, nilai pencapaian, jumlah penghasilan dan lain sebagainya. Pengolahan pada jenis data ini pun dilakukan dengan menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Data dalam jenis kuantitatif bersifat mutlak karena langsung ditunjukkan dengan angka. Data kuantitatif sangat bergantung pada akurasi karena dapat mempengaruhi kualitas penelitian. Karenanya penting dalam menggunakan data kuantitatif untuk dapat memperhatikan kaidah lain seperti *sampling* dan populasi guna menjamin tingkat keakuratan data yang diperoleh.

Data kualitatif merujuk pada data berupa kata-kata yang berhubungan dengan karakteristik dalam bentuk sifat (bukan angka). Jenis data ini tidak dapat diukur besar-kecilnya dan biasanya diperoleh melalui kegiatan seperti wawancara, pengamatan, diskusi, analisis isi dan lain sebagainya. Jenis data ini umumnya disampaikan melalui

⁸ E.G. Guba and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Fransisco: JosseseyBas Publishers, 1981.

penjabaran kata secara deskriptif. Untuk itu data kualitatif seringkali disebut juga dengan data naratif. Data kualitatif memiliki kelebihan yaitu mampu menggambarkan objek penelitian secara lebih detail. Meski begitu penggambaran detail pada objek penelitian dapat menimbulkan sifat relatif yang sangat dapat dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti.

Adapun sifat data pada penelitian ini berupa data ordinal deskriptif yaitu data yang bersifat narasi atau kalimat yang diperoleh melalui hasil wawancara yang diurutkan berdasarkan tujuan penelitian.

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.⁹ Sedangkan menurut Arikunto, variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.¹⁰

Dalam penelitian eksperimen, variabel dibedakan menjadi dua kelompok yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat.¹¹ Penelitian ini menggunakan variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel terikatnya satu yaitu Kinerja Guru sedangkan variabel bebas yaitu Mutasi Guru.

2. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.¹²

Jenis-jenis skala pengukuran ada empat yaitu:

a. Skala Nominal

Skala nominal yaitu skala paling sederhana disusun menurut jenis (kategorinya) atau fungsi bilangan sebagai

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 38.

¹⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,..., hal. 118.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 39.

¹² Agus Irianto, *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Kencana, 2004, hal. 18.

simbol untuk membedakan sebuah karakteristik dengan karakteristik lainnya.

b. Skala Ordinal

Skala ordinal yaitu skala yang didasarkan pada rangking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya.

c. Skala Interval

Skala interval yaitu skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama.

d. Skala Rasio

Skala rasio yaitu skala pengukuran yang mempunyai nilai nol mutlak dan mempunyai jarak yang sama.¹³

Dari keempat skala pengukuran tersebut, untuk mengukur variabel penelitian ini menggunakan skala nominal dan ordinal.

D. Instrumen Data

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa instrumen adalah alat yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu.¹⁴ Berdasarkan pengertian tersebut dapat didefinisikan bahwa instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data dalam proses penelitian. Instrument berkaitan erat dengan metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan antara lain:

1. Instrumen observasi

Observasi adalah instrumen untuk mengadakan pengamatan terhadap aktivitas guru di kelas maupun di luar kelas.¹⁵

Jadi di sini seorang peneliti dituntut mengamati tindakan guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru secara alami. Dengan demikian penelitian dapat dilakukan dengan melibatkan ke dalam kegiatan yang diamati dan atau dengan bertindak sebagai pengamat yang berada di luar kegiatan atau kelompok yang diobservasi.

2. Instrumen wawancara

Instrumen wawancara merupakan pedoman peneliti dalam mewawancarai subjek penelitian untuk menggali sebanyak-

¹³ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian* Bandung: Alfabeta, 2005, hal. 6-11.

¹⁴ Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,..., hal. 264.

¹⁵ E.Mulyasa, *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*,..., hal. 69.

banyaknya tentang apa, mengapa, dan bagaimana tentang masalah yang diberikan oleh peneliti. Pedoman ini merupakan garis besar pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan peneliti kepada subjek penelitian sebagaimana terlampir pada lampiran.

Jika selama wawancara siswa mengalami kesulitan dengan pertanyaan tertentu yang diajukan oleh peneliti, maka mereka didorong untuk merefleksikan dan menjelaskan kesulitan yang dihadapinya. Jika diperlukan subjek diperkenankan menggunakan penjelasan secara tertulis untuk menguatkan jawaban yang diberikan. Untuk memaksimalkan hasil wawancara peneliti menggunakan alat perekam dalam pengambilan data berupa suara, tujuannya untuk mengantisipasi keterbatasan peneliti dalam mengingat informasi pada saat wawancara berlangsung.

Pelaksanaan wawancara dilaksanakan di luar jam mengajar dengan maksud agar tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar di kelas dan kepala sekolah dan gurupun tidak merasa keberatan dalam mengikuti wawancara. Wawancara pada penelitian ini berdasarkan pedoman wawancara sebagai garis besar pertanyaan-pertanyaan peneliti yang akan diajukan kepada kepala sekolah dan guru sebagai subjek penelitian. Pedoman wawancara dapat dilihat pada lampiran.

Sebelum wawancara dilakukan, terlebih dahulu instrumen penelitian berupa pedoman wawancara ini divalidasi dengan validasi ahli (dosen pembimbing) agar instrumennya shahih dan data yang diperoleh sesuai harapan. Validasi ini dilakukan dengan pertimbangan memudahkan peneliti memperoleh data.

3. Instrumen Dokumentasi

Instrumen dokumentasi adalah alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berupa dokumen seperti foto-foto kegiatan dan transkrip wawancara sebagaimana terlampir pada lampiran.

E. Jenis Data Penelitian

Ada dua macam jenis data pada umumnya yaitu data kuantitatif dan data kualitatif yang akan di jelaskan di bawah ini:

1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data atau informasi yang didapatkan dalam bentuk angka. Dalam bentuk angka ini

maka data kuantitatif dapat diproses menggunakan rumus matematika atau dapat juga dianalisis dengan sistem statistik.

2. Data Kualitatif

Data Kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata atau verbal. Cara memperoleh data kualitatif dapat dilakukan melalui wawancara.

Peneliti lebih memfokuskan pada data kualitatif dalam melakukan analisis ini.

F. Sumber Data

Data dimaknai dalam hal ini adalah kenyataan yang ada sebagai sumber dalam menyusun suatu pendapat.¹⁶ Sedangkan sumber adalah tempat keluar atau asal dari sesuatu tersebut.¹⁷ Dalam hal ini dapat dipahami juga bahwa sumber data adalah suatu asal dari tempat keluarnya suatu kenyataan sebagai bentuk dalam menyusun suatu pendapat.

Dapat dikatakan juga bahwa sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Oleh sebab itu, maka data yang diperoleh mesti dari sumber yang tepat. Jika data yang diambil tidak tepat, maka data yang terkumpul akan tidak relevan dengan apa yang diteliti.

Jenis data dalam penelitian mencakup dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data datang langsung diperoleh dari sumber informasi yang akan diteliti atau peristiwa-peristiwa yang diamati dan sejenisnya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber informasi yang diolah dari pihak lain yang akan diteliti, seperti buku bacaan, dokumen-dokumen, dan lain sejenisnya.¹⁸

Penelitian yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini menggunakan dua data tersebut, baik data primer maupun data sekunder. Yang bertujuan untuk mengungkapkan keadaan yang terjadi sebenarnya.

1. Data Primer

Dalam hal ini data primer adalah data informasi yang didapat langsung dari lapangan. Data primer disini adalah informasi yang didapat langsung dari tempat penelitian, yaitu SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, mencakup data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data primer berasal dari observasi langsung di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, wawancara dengan guru di SD Islam Al

¹⁶ Kamus Besar Bahasa Indonesia offline, kata data.

¹⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia offline, kata sumber.

¹⁸ Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press, 2008, hal. 41.

Azhar 1 Kebayoran Baru, dan dokumentasi foto-foto gedung, foto-foto dokumen, kegiatan, narasumber di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

2. Data Sekunder

Sedangkan data sekunder adalah data informasi dari hasil pengumpulan orang lain dengan maksud tersendiri namun berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti teliti.¹⁹ Data tersebut berupa artikel, jurnal, video dan lainnya yang terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan. Sumber data sekunder ini berasal dari internet maupun buku-buku.

G. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menjadi aktivitas yang tak bisa terelakkan dalam sebuah penelitian. Terminologi “*human as instrument*” mempunyai arti bahwa hampir semua, bahkan selalu peneliti kualitatif melakukan kerja lapangan secara langsung untuk mengumpulkan data penelitian. Ada beberapa cara yang dapat digunakan peneliti kualitatif untuk mengumpulkan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Cara-cara pengumpulan data pada penelitian kualitatif:

1. Observasi atau Pengamatan

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.²⁰ Teknik pengumpulan data dengan observasi dilakukan apabila objek penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, tindakan manusia, proses kerja, dan fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.²¹ Observasi juga menjadi metode favorit sebagai teknik pengumpulan data bagi penelitian dengan kasus-kasus sosial.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participatory observation* (observasi partisipasi) dan *non-participatory observation* (observasi non partisipatif).²² Selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, observasi dapat dibedakan

¹⁹ S. Nasution, *Metode Reseach; Penelitian Ilmiah*,..., hal. 143.

²⁰ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018, hal. 216.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 166.

²² Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 216.

menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.²³ Dalam penelitian ini, jenis observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipatif dimana peneliti hanya berkedudukan sebagai pengamat serta tidak ikut berperan serta dalam kegiatan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan perangkat untuk memproduksi pemahaman situasional (*situated understandings*) yang bersumber dari episode-episode interaksional khusus.²⁴ Sedangkan Sudaryono memaparkan wawancara sebagai suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya.²⁵ Lebih lanjut Sugiyono menjelaskan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah respondennya sedikit/kecil.²⁶ Bagi kebanyakan peneliti, wawancara menjadi teknik pengumpulan data yang paling banyak diminati.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara dengan tujuan untuk mendapatkan data, keterangan, serta pandangan dari subjek yang menjadi sasaran penelitian. Pelaksanaan wawancara tak hanya dilakukan pada satu narasumber saja, tetapi dengan menggunakan lebih dari satu narasumber. Hal ini dalam rangka untuk memperoleh kebenaran yang lebih shahih karena ada pembandingan antara pendapat satu dengan pendapat lainnya.

Ada berbagai macam teknik wawancara yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kali ini menggunakan dua (2) jenis, yaitu:

- a. Wawancara terstruktur (*structure interview*) dimana semua pertanyaan telah dirumuskan sebelumnya dengan cermat dan disusun secara tertulis oleh peneliti.

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 166.

²⁴ N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, (Dariyatno, B. S. Fata, Abi, & J. Rinaldi, Eds.) (Bahasa Ind). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

²⁵ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 212.

²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 157.

- b. wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) yakni wawancara yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, berupa buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan penelitian.²⁷ Lebih lanjut dijelaskan bahwa dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, dokumen yang berbentuk tulisan didapatkan dari semua arsip atau data yang dimiliki oleh sekolah yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Data ini berupa data sekunder karena hanya akan menjadi sumber data pendukung yang berupa dokumen profil sekolah, data guru dan karyawan, tata tertib guru dan karyawan, dan rekapitulasi rapot guru.

Semua itu sebagai pelengkap dari data yang didapatkan dari teknik wawancara. Dokumen lainnya berbentuk gambar yakni berupa foto-foto yang berhubungan dengan penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data daripada hasil wawancara, dokumentasi, dan catatan lapangan dengan cara pengorganisasian ke dalam kategori, menjabarkan dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri dan juga orang lain.²⁸

Dalam penelitian ini peneliti memilih teori Miles dan Huberman, yang dikutip oleh Sugiyono yang mengemukakan bahwa mengenai analisis dari data kualitatif menggunakan analisis konten yang mencakup sekurang-kurangnya melalui tiga tahapan ini, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.²⁹ Berikut penjelasan dari ketiga hal tersebut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Reduksi data adalah proses peneliti dalam merangkum, memilah dan memilih data yang perlu dan tidak perlu. Kegunaannya adalah untuk mendapatkan data yang

²⁷ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 219.

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*,..., hal. 246.

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*,..., hal. 246.

diutamakan atau tidak. Diprioritaskan atau tidak, bahkan membuang data yang tidak diperlukan.³⁰

2. Data Display (Penyajian Data)

Bentuk analisa dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan uraian singkat, bagian, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman mengemukakan pendapatnya yang dikutip oleh Sugiyono *“The most frequent form of display data for qualitative research in the past has been narrative text.”* Dalam penelitian kualitatif yang paling banyak digunakan dalam penyajian data adalah dengan teks yang bersifat *narrative*.³¹

3. Conclusion Drawing/Verification (Kesimpulan/Verifikasi)

Menurut Miles dan Huberman setelah menarasikan data data yang didapat selanjutnya penarikan kesimpulan dan memverifikasi data-data tersebut. Kegunaan verifikasi tentu sebagai barometer dalam melihat kesimpulan, apakah kesimpulan tersebut sesuai dengan kenyataan (valid) atau tidak valid.

I. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

No	Kegiatan	Bulan Ke								
		Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Persiapan	v								
2	Pengajuan Judul	v								
3	Ujian Komprehensif		v							
4	Penyusunan Proposal			v	v					
5	Ujian Proposal					v				
6	Revisi Proposal						v			

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*,..., hal. 248.

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*,..., hal. 249.

7	Penyusunan Tesis Progres I							v		
8	Perbaikan Tesis Progres I								v	
9	Penyusunan Tesis Progres II								v	
10	Perbaikan Tesis Progres II									v
11	Sidang Tesis									v

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dan sasaran penelitian adalah Guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru. Adapun pemilihan tempat penelitian ini dengan mempertimbangkan masih banyak guru yang tidak menyadari tentang manfaat mutasi.

J. Jadwal Penelitian

Waktu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan hasil penelitian, secara keseluruhan kurang lebih 3 bulan, yaitu dari mulai persiapan yang mencakup menyusun proposal, observasi pendahuluan ke lokasi penelitian, mengikuti ujian kompreherensip, ujian proposal, perbaikan proposal, permohonan surat pembimbing, konsultasi kepada dosen pembimbing sebagai tenaga ahli, menganalisis dan mendeskripsikan hasil penelitian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dan terakhir pembuatan laporan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Identitas SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru adalah salah satu satuan pendidikan dengan jenjang SD di Selong, Kec. Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta. Dalam menjalankan kegiatannya, SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Beralamat di Jalan Sisingamangaraja, Selong, Kec. Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta, dengan kode pos 12110.

Sarana dan prasarana yang terdapat di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diantaranya 30 ruang kelas, masing-masing parallel kelas 1 sampai 6 terdapat 5 ruang kelas. Masing-masing ruang kelas terdapat fasilitas yaitu meja, kursi, AC, papan tulis, LCD Proyektor tempat sandal dan loker laptop. Selain itu, sebagai penunjang belajar, SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dilengkapi dengan laboratorium IPA, 2 laboratorium komputer, laboratorium bahasa, 2 ruang musik, dan perpustakaan.

Selain itu, SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru ini juga dilengkapi dengan ruang BK, ruang responsif, ruang UKS, ruang ekskul, ruang audio visual, warung jujur, dan ruang studio. Untuk meningkatkan spiritualitas siswa dan guru, sekolah ini juga memberikan ruang untuk melakukan ibadah (masjid) yang dilengkapi dengan kamar mandi dan tempat wudhu untuk putra dan putri. Fasilitas lain yang ada di sekolah ini adalah aula, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tamu, taman edukasi dan ruang tata usaha.

Sedangkan untuk menunjang hobi, sosial dan meningkatkan spritualitas siswa, terdapat berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang terdapat di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, diantaranya adalah Seni lukis, Silat ASBD, Solo Vokal, English EFE, Pramuka, SBQ, Coddling Bee, Comic Rider, Cinta Sains, Seni Tari, Essential Skill, Cooking Class, Dacil, Marawis, Drum Kids, Robotik, KMS, dan Tahfizh. Kesemuanya dapat diikuti oleh siswa-siswi sesuai dengan keinginan dan pilihan dari siswa-siswi tersebut.

2. Profil SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Nama Sekolah	: SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru
Alamat Sekolah	: Jl. Sisingamangaraja
Kelurahan	: Selong
Kecamatan	: Kebayoran Baru
Kota	: Jakarta Selatan
Provinsi	: DKI Jakarta
Kode Pos	: 12110
Telepon Sekolah	: (021)-7200058/7200059
Status sekolah	: Swasta
Nama Yayasan	: Yayasan Pesantren Islam Al Azhar
Akte Yayasan	: 12.31.74.07.1004-032
Nilai Akreditasi Sekolah:	98 (A)
No	: 752/BAN-SM/SK/2019
Tahun Pendirian	: 15 Oktober 1968
Izin Operasional	: 1452/-1.851.48
Jumlah Ruang	: 30 Rombel
Kepemilikan Tanah	: Yayasan
Luas Lahan	: 5.327 m ²
Luas Bangunan	: 2.477 m ²

3. Identitas Kepala SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Nama Kepala Sekolah	: Drs. H. Rusnadi, M.Pd
Tempat, Tanggal Lahir	: Kuningan, 9 Maret 1967
Pendidikan Terakhir	: S2 (Strata Dua)
Jurusan	: Penelitian dan Evaluasi Pendidikan
Agama	: Islam
Nomor Handphone	: 0818956806

4. Data Guru Menurut Mata Pelajaran yang Diajarkan

No	Nama Guru	Jabatan	Tugas
1	Drs. H. Rusnadi, M. Pd.	Kasek	Kepala Sekolah
2	Noor Imanah, M. Pd.	Wakasek	Wakil Kepala Sekolah
3	Muhammad Saechu, S.Pd.	Wakasek	Wakil Kepala Sekolah
4	Endah Retno Wulan, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
5	Ana Mariati, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
6	Seri Suranti, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
7	Sulaiman Kurdi, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
8	Aria Yunita, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I dan English (PLBJ)
9	Eva Habibah, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
10	Halah Syamila, S.Pd	Guru	Guru Kelas I
11	Endah Nurhandini, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
12	Rena, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
13	Naila Qonita, S.Pd.	Guru	Guru Kelas I
14	Rizky Chairani, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
15	Kurniati, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
16	Ningsih, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
17	Nuralita Afifah, S.Gz.	Guru	Guru Kelas II
18	Taty Farhaty, S. Pd.	Guru	Guru Kelas II
19	Drs. Zulpahri Lubis	Guru	Guru Kelas II
20	Didah Siti Khadijah, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
21	Lita Yulianingsih, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
22	Nuraini, S.Pd.	Guru	Guru Kelas II
23	Hj. SM. Chairiyah, S. Pd.	Guru	Guru Kelas II
24	Hayatin Nuphus, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
25	Rahmah Ratriana, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III (Laboran PTM Normal)
26	Fiana Nurbayani, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
27	Oman Abdurrahman, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
28	Ayu Fitriani, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
29	M. Farhan Pratama, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
30	Feriyanti, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
31	Indah Octaviani, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
32	Taty Afriani Jibrán, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
33	Eni Kusumawaty, S.Pd.	Guru	Guru Kelas III
34	Dra. Rosmalia	Guru	Guru Kelas IV

35	Nur Azizah, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
36	Baharudin, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
37	Rina Rakhmalia, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
38	Rini Nurhayati, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
39	Deviani Listiani, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
40	Nariman, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
41	Annisa Dea Alfasa, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
42	Aulia Nur Fitrah, S.Pd.	Guru	Guru Kelas IV
43	Dra. Isma Elinarsih	Guru	Guru Kelas IV
44	Herlinah, S.Pd.	Guru	Guru kelas V
45	Hj. Siti Garwati, S.Pd.	Guru	Guru kelas V
46	Elsi Mutiara Murni, S.Pd.	Guru	Guru Kelas V
47	Tuty Lestari, S.Pd.	Guru	Guru kelas V
48	Nova Ronaldo, M.Pd.	Guru	Guru Kelas V
49	Hernani Wijaya, S.Pd.	Guru	Guru kelas VI
50	Nurkayati, S.Pd.	Guru	Guru kelas VI
51	Puji Prasetya, S.Pd.	Guru	Guru Kelas VI
52	Dra. Sri Hastuti	Guru	Guru kelas VI
53	Nur Fitriawati, S.Si.	Guru	Guru Kelas VI
54	Rudi Hartono, M.Pd.I.	Guru	Guru Agama
55	Dra. Hj. Rosadah	Guru	Guru Al Qur'an
56	Meisha Noer Kholbi, S.Pd.I.	Guru	Guru Al Qur'an
57	Nadia Febriyani, S. Pd. I.	Guru	Guru Agama
58	Hasna Salmi, S.Ag.	Guru	Guru Agama
59	M. Dhiya Habibi, S.Pd.	Guru	Guru Al Qur'an
60	Andri Harisundaka, S.Or.	Guru	Guru PJOK
61	Edwin Redwin, S.Pd.	Guru	Guru PJOK
62	Dudi Akhmadi, S.Pd.	Guru	Guru PJOK
63	Megasari Nurul Inayati, S.Pd.	Guru	Guru B. Inggris
64	Dian Harry Maulana F., S.Pd.	Guru	Guru B. Inggris
65	Titis Munggaran, S.Pd.	Guru	Guru B. Inggris
66	Raida Sari, S.Pd.	Guru	Guru Math
67	Irma Suryani, S.Pd.	Guru	Guru Science
68	Hj. Helmi Kamaliah, S.Ag.	Guru	Guru English
69	Eti Sukaeti, S.Pd.	Guru	Guru SBdP
70	Fajar Suharto, S.Pd.	Guru	Guru SBdP
71	Euis Amalia Damayanti, S.Pd.	Guru	BK
72	Ziyadatul Fadhlah, S.Pd.	Guru	BK
73	Kanto	Guru	Guru Komputer
74	Nurhasanah	Guru	Guru Komputer
75	Arum Fakhriyah, S.IP.	Tendik	Pustakawan

76	Irfan Nurjaman	Tendik	TU / Operator Sekolah
77	Sukarso	Tendik	Tata Usaha (Sapras)
78	Mohammad Maulana	Tendik	Tata Usaha (Persuratan)
79	Ummul Karomah Al Amin, S.E.	Tendik	Tata Usaha (Keuangan)
80	Rizky Fauzia, S.Sos.	Tendik	Tata Usaha (Kepegawaian)
81	Tuti Zulqisnaini Hasanah, S.Kom.	Tendik	Tata Usaha (Kemuridan)
82	Imam Yulyarman, ST	Tendik	Tenaga IT
83	Ahmad Marzuki, S.T.	Tendik	Tenaga IT
84	Ahmadi	Tendik	Karyawan
85	Wahyudin	Tendik	Karyawan
86	Suryatna Rahman	Tendik	Karyawan

5. Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Guru			Jumlah
	GTY	GTT	DPK	
S2/S3 + Akta 4	4	-	-	4
S1 + Akta 4	74	-	-	74
D2 / D3	2	-	-	2
D1 / SLTA	6	-	-	6
Jumlah	86			86

6. Visi, Misi dan Tujuan SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

a. Visi SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Visi SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru adalah terwujudnya cendekiawan muslim yang berakhlakul karimah, unggul dalam prestasi dan berwawasan global.

b. Misi SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Misi SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru adalah (1) Menyelenggarakan pendidikan yang mengintegrasikan muatan IMTAQ dan IPTEK. (2) Mengimplementasikan pembelajaran muatan adab dan karakter dalam kehidupan sehari-hari. (3) Menerapkan pembelajaran yang aktif, inovatif, efektif, dan menyenangkan berbasis teknologi informasi dan komunikasi. (4) Mengembangkan manajemen sekolah secara terpadu berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

c. Tujuan SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Tujuan SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru adalah (1) Menghasilkan pendidik dan peserta didik yang kuat aqidah, taat beribadah, bersikap sopan, santun dalam tutur kata dan perilaku, peduli terhadap orang lain, dan cinta tanah air. (2) Menghasilkan pendidik dan peserta didik yang aktif, inovatif, kreatif, dan mampu berpikir tingkat tinggi (*critical thinking*). (3) Menghasilkan pendidik dan peserta didik yang unggul dalam pencapaian kompetensi. (4) Menghasilkan pendidik dan peserta didik yang mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran.

7. Data Siswa, Kelas 1-6 Tahun Pelajaran 2021/2022

No	Kelas		Jenis Kelamin		Jumlah
			LK	PR	
1	Arafah I	I A	13	11	24
2	Jeddah I	I B	13	10	23
3	Madinah I	I C	13	10	23
4	Makkah I	I D	13	10	23
5	Mina I	I E	13	10	23
	Jumlah		65	51	116
1	Arafah II	II A	13	12	25
2	Jeddah II	II B	14	10	24
3	Madinah II	II C	12	13	25
4	Makkah II	II D	12	11	23
5	Mina II	II E	12	11	23
	Jumlah		63	57	120
1	Arafah III	III A	14	13	27
2	Jeddah III	III B	13	14	27
3	Madinah III	III C	15	12	27
4	Makkah III	III D	14	13	27
5	Mina III	III E	14	12	26
	Jumlah		70	64	134
1	Arafah IV	IV A	17	12	29
2	Jeddah IV	IV B	16	13	29
3	Madinah IV	IV C	17	11	28
4	Makkah IV	IV D	16	11	27
5	Mina IV	IV E	16	13	29

	Jumlah		82	60	142
1	Arafah V	V A	16	11	27
2	Jeddah V	V B	14	12	26
3	Madinah V	V C	14	12	26
4	Makkah V	V D	15	11	26
5	Mina V	V E	15	11	26
	Jumlah		74	57	131
1	Arafah VI	VI A	14	15	29
2	Jeddah VI	VI B	16	13	29
3	Madinah VI	VI C	14	14	28
4	Makkah VI	VI D	15	14	29
5	Mina VI	VI E	15	15	30
	Jumlah		74	71	145
	Jumlah Total		428	360	788

8. Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Jenis Ruang	Jumlah (Ruang)	Kondisi Ruang*)		
		B	RR	RB
Ruang Kelas	30 Ruang	√		
Ruang Tata Usaha	1 Ruang	√		
Ruang Kepala Sekolah	1 Ruang	√		
Ruang Wakil Kepala Sekolah	1 Ruang	√		
Ruang UKS	1 Ruang	√		
Ruang Aula	1 Ruang	√		
Ruang Lab Bahasa	1 Ruang	√		
Ruang IT (Komputer)	2 Ruang	√		
Ruang Perpustakaan	1 Ruang	√		
Ruang Responsif	1 Ruang	√		
Ruang BK	1 Ruang	√		
Ruang Musik	2 Ruang	√		
Ruang Ekskul	1 Ruang	√		
Ruang Guru	2 Ruang	√		
Ruang Audiovisual	1 Ruang	√		
Ruang Photo Copy	1 Ruang	√		
Ruang Studio	1 Ruang	√		
Ruang IT Support	1 Ruang	√		

Toilet Putra	10	√		
Toilet Putri	9	√		
Warung Jujur	1 Ruang	√		

*)Kondisi : B = Baik, RR = Rusak Ringan, RB = Rusak Berat

B. Temuan Hasil Penelitian

Pembahasan dalam temuan ini khusus difokuskan pada hasil wawancara yang diperoleh di lapangan dari berbagai sumber informasi adapun hasil wawancara yang diperoleh diuraikan dalam beberapa tahap berdasarkan kepada topik permasalahan yaitu yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru melalui mutasi sebagai berikut:

a. Analisis dan Deskripsi Langkah-langkah Peningkatan Kinerja Guru SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah mengemukakan beberapa langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru melalui:

1. Perencanaan

Pada tahap ini diawali dari menentukan tahapan yang dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. perencanaan ini meliputi hal-hal yang akan diimplementasikan dalam setiap upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru. Agenda yang dibahas dalam perencanaan itu meliputi: pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan mutu manajemen sekolah, sertifikasi guru, dan mutasi.

2. Pengorganisasian

Tahapan ini dikoordinasikan dengan wakil kepala sekolah yaitu Bapak Muhammad Saechu, S.Pd. dan Ibu Noor Imanah, M.Pd. Setiap perencanaan yang sudah ditentukan diorganisasikan oleh para wakil agar di prioritaskan mana yang akan didahulukan di tiap awal tahun pelajaran sekolah.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dari langkah-langkah dari perencanaan peningkatan guru itu dilaksanakan disetiap awal tahun pelajaran ataupun pergantian antara semester ganjil dan genap. Adapun pelaksanaan dari perencanaan peningkatkan kinerja guru antara lain:

a) Pelatihan guru.

Program pelatihan guru merupakan program yang dilakukan oleh guru dengan tujuan menjadi lebih profesional, sehingga dapat memaksimalkan proses

pembelajaran di dalam kelas. Program latihan yang dilakukan biasanya mencakup teknik perencanaan pembelajaran dan cara melakukan pembelajaran yang efektif.

Pelatihan yang sudah dilaksanakan di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru antara lain: pelatihan LMS (*Learning management System*), pelatihan kurikulum merdeka, pelatihan *coding bee*, pelatihan AKM (Asesmen Kompetensi Minimum), pelatihan pembuatan kisi-kisi dan soal HOTS (*Higher Order Thinking Skill*), pelatihan ASBD (Al Azhar Seni Bela Diri), pelatihan desain menggunakan aplikasi Canva, dan pelatihan pembuatan RPP.

b) Pengadaan buku dan alat pelajaran

Buku teks pelajaran merupakan salah satu perangkat yang penting dan sebagai sumber belajar utama yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Buku teks pelajaran menjadi salah satu alat yang digunakan guru maupun siswa sebagai sumber belajar, karena akan memudahkan guru dalam mentransfer ilmu pengetahuan, norma-norma agama, nilai-nilai kehidupan, budaya, seni, dan wawasan lainnya kepada siswa.

Dalam pelaksanaannya SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru mendigitalisasikan buku yang menjadi bahan ajar untuk para peserta didik. Hal ini dilakukan untuk mempermudah para guru maupun peserta didik untuk mengakses bahan ajar dan pelajaran yang akan dipelajari di sekolah.

c) Perbaikan sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan merupakan semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah.

Di lingkungan SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru selain memiliki ruang kelas yang terbilang baik dan komplet seperti adanya AC 2 unit, proyektor, papan tulis wifi, loker anak, tempat mengecas device peserta didik, pojok literasi dan rak sepatu di setiap ruang kelasnya, kepala sekolah terus berupaya meningkatkan sarana dan prasarana

pendidikan di lingkungan sekolah dengan membuat saung literasi dan TOGA (Tanaman Obat Keluarga) yang bertema *outdoor*. Hal tersebut dilakukan agar para guru dan para peserta didik dapat belajar mengajar lebih aktif, inovatif, kreatif, menarik, dan menyenangkan serta adanya interaksi dengan lingkungan sekitar.

d) Peningkatan mutu manajemen sekolah

Dalam manajemen pendidikan terutama yang berada di sekolah, setiap lembaga mempunyai harapan agar mutu pendidikan yang dekola dapat sukses dan bermutu. Namun, realitas di lapangan, kualitas pendidikan yang ditangani oleh lembaga pendidikan masih banyak kendala dalam pencapaian mutu tersebut.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan perubahan, yaitu: 1) Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (*school based management*) di mana sekolah diberi kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara menyeluruh; 2) Pendidikan yang berbasis partisipasi komunitas (*community based education*) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*; dan 3) Menggunakan paradigma belajar (*learning paradigm*) yang akan menjadikan para siswa atau learner menjadi manusia yang berdaya.

e) Sertifikasi guru

Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru. Sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar profesional guru. Guru profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas.

SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru selalu berupaya untuk mengarahkan para guru untuk mengikuti proses dalam program sertifikasi guru, seperti memasukkan data para guru ke dapodik, mendaftarkan guru secara online melalui SIM PKB dan mengikutsertakan guru program PPG dalam jabatan.

f) Mutasi

Mutasi merupakan perubahan yang terjadi pada sebuah struktur organisasi/perusahaan umumnya disebabkan oleh pemenuhan formasi, kenaikan jabatan (promosi jabatan) maupun penurunan jabatan (demosi jabatan) atau orang

yang menduduki posisi yang lama mengalami masa pensiun. Tetapi dalam hal ini di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru melalui mutasi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja para gurunya agar merasakan suasana tempat kerja yang berbeda dan tidak selalu berada di zona nyaman.

4. Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut, inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Semua tahapan-tahapan yang sudah direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan selanjutnya dilakukan evaluasi. SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru mengambil langkah memutasikan guru salah satunya adalah untuk meningkatkan kinerja untuk guru itu sendiri agar mereka merasakan suasana tempat kerja yang berbeda dan tidak selalu berada di zona nyaman sehingga kembali produktif dalam bekerja di lingkungan sekolah.¹

Menurut 6 informan guru yaitu Taty Farhaty, S.Pd., Rudi Hartono, M.Pd.I., Didah Siti Khadijah, S.Pd., Eti Sukaeti, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd., Fajar Suharto, S.Pd. dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. yang menyebutkan penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.²

¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

² Wawancara dengan Taty Farhaty, S. Pd., Rudi Hartono, M.Pd.I., Didah Siti Khadijah, S.Pd., Eti Sukaeti, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd., Fajar Suharto, S.Pd. dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 12-19 April 2022.

- b. Analisis dan Mendeskripsikan Tujuan serta Fungsi Mutasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

1. Proses Pelaksanaan Mutasi

Proses mutasi telah dituangkan dalam sebuah peraturan secara tertulis. Hal ini dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan proses mutasi jangan sampai dilakukan seenaknya oleh atasan. Selain itu juga proses mutasi dapat terkoordinasi dan dikelola dengan baik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

Rudi Hartono, M.Pd.I. dan Fajar Suharto, S.Pd. mengemukakan proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diantaranya terkadang tanpa diberitahukan terlebih dahulu, tanpa adanya basa basi, diskusi, musyawarah atau undangan terlebih dahulu.³ Berbeda dengan penjelasan Didah Siti Khadijah, S.Pd. bahwa proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dengan kepala sekolah membuat list siapa saja guru yang akan dimutasi, baik guru yang berprestasi maupun guru yang masa jabatannya sudah cukup untuk dimutasikan. Didah Siti Khadijah, S.Pd. juga mengatakan bahwa terkadang mendadak walaupun guru tersebut tidak mengajukan mutasi.⁴ Tetapi menurut Taty Farhaty, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd. dan Eti Sukaeti, S.Pd., proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dengan adanya pemanggilan terlebih dahulu bahkan terkadang rumor-rumor guru yang akan dimutasikan akan terdengar sampai ke guru yang akan dimutasikan atau teman kerjanya.⁵ Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. menjelaskan bahwa setiap guru yang bekerja di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sudah mengetahui bahwa di dalam SK tertuang peraturan guru harus siap sewaktu waktu akan dimutasikan sesuai ketentuan yang berlaku. Dan Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. menegaskan bahwa proses pelaksanaan mutasi tidak perlu konfirmasi terlebih dahulu ke guru yang bersangkutan yang akan dimutasikan.⁶ Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. mengatakan bahwa proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru ada yang dengan

³ Wawancara dengan Rudi Hartono, M.Pd.I. dan Fajar Suharto, S.Pd. pada tanggal 12-13 April 2022.

⁴ Wawancara dengan Didah Siti Khadijah, S.Pd. pada tanggal 12 April 2022.

⁵ Wawancara dengan Taty Farhaty, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd. dan Eti Sukaeti, S.Pd. pada tanggal 13-14 April 2022.

⁶ Wawancara dengan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 19 April 2022.

pemberitahuan terlebih dahulu dan ada yang tanpa pemberitahuan terlebih dahulu.⁷

2. Tujuan dan Fungsi Adanya Mutasi

Untuk mengatasi kejenuhan yang biasa dirasakan pegawai terhadap lingkungan kerjanya maka pegawai perlu mendapatkan suatu penyesuaian yang biasanya bisa didapatkan dari lingkungan yang baru. Penyesuaian itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Oleh sebab itu, salah satu cara yang bisa dilakukan untuk memberikan penyesuaian pada guru guru bisa lebih meningkatkan kinerjanya yaitu melalui mutasi.

Sedangkan tujuan adanya mutasi, peneliti merangkum bahwa diantaranya mewawancarai Didah Siti Khadijah, S.Pd. bahwa tujuan adanya mutasi tidak semata-mata bergantung dari perintah dari kepegawaian ataupun kepala sekolah, melainkan karena gurunya memiliki prestasi sehingga bisa menebarkan kebaikan dan prestasi di tempat lain dan meningkatkan disiplin yang sebelumnya berangkat kerja bisa beberapa menit saja tetapi dengan mendapat tantangan mutasi di tempat yang lebih jauh maka harus mempersiapkan lebih lama untuk kehadiran di sekolah.⁸ Lalu dikuatkan dengan pernyataan Rudi Hartono, M.Pd.I., Fajar Suharto, S.Pd. dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. yang mengatakan bahwa salah satu tujuan mutasi adalah adanya penilaian tersendiri kepada guru sehingga perlu dimutasi. Selain mutasi dapat dijadikan suatu pembinaan, mutasi pun dapat menjadikan guru lebih baik dari sebelumnya serta dapat meningkatkan kinerja bagi guru yang bersangkutan.⁹

Berbeda dengan penjelasan Eti Sukaeti, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd. dan Taty Farhaty, S.Pd. bahwa tujuan utama diadakan mutasi adalah untuk penyesuaian bagi guru tersebut agar tidak terlalu lama berada di zona nyaman sehingga menimbulkan stigma jago kandang.¹⁰ Drs. H. Rusnadi, M.Pd. mengemukakan tujuan diadakannya mutasi agar sekolah menjadi kondusif dan

⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

⁸ Wawancara dengan Didah Siti Khadijah, S.Pd. pada tanggal 12 April 2022.

⁹ Wawancara dengan Rudi Hartono, M.Pd.I., Fajar Suharto, S.Pd. dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 12-19 April 2022.

¹⁰ Wawancara dengan Eti Sukaeti, S.Pd. Nova Ronaldo, M.Pd. dan Taty Farhaty, S.Pd. pada tanggal 13-14 April 2022.

terjalinnnya silaturahmi antar guru, kepegawaian ataupun kepala sekolah. Penjelasan lainnya yaitu untuk menguji diri atau menguji kemampuan sehingga mendapat tantangan baru bagi guru, kepegawaian, kepala sekolah yang dimutasikan tersebut.¹¹

3. Pertimbangan dalam Mutasi Guru

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan utama (guru) yang berjumlah 6 orang dan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar dan informan pendukung (kepala sekolah), pertimbangan dalam mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diantaranya adalah masa kerja dan penyegaran guru tersebut yang menyebabkan dimutasi. Drs. H. Rusnadi, M.Pd. selaku kepala sekolah menjelaskan bahwa mutasi guru dilakukan dikarenakan permintaan oleh pihak kepegawaian. Kepala sekolah juga menyebutkan bahwa mutasi guru dilakukan dikarenakan untuk pemetaan kebutuhan di Direktorat Dikdasmen agar diperkuat di lingkungan tersebut. Dan Drs. H. Rusnadi, M.Pd. mengatakan bahwa mutasi adalah salah satu perintah agama yaitu hijrah yang terkadang masih ada sisi disukai atau tidaknya oleh guru tersebut.¹²

Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Rudi Hartono, M.Pd.I., Taty Farhaty, S.Pd. dan Fajar Suharto, S.Pd. yang menjelaskan bahwa mutasi guru dilakukan agar adanya penyegaran dan menjadi tantangan bagi guru tersebut meskipun dengan sistem mendadak tanpa meminta persetujuan terlebih dahulu dengan berimbas ketidaknyamanan terhadap guru tersebut.¹³ Hal tersebut juga sejalan dengan yang dijelaskan Eti Sukaeti, S.Pd. bahwa pertimbangan mutasi dilakukan bisa dikarenakan permintaan sendiri atau memang dimutasikan tetapi tidak semua yang dimutasikan itu selalu bersifat negatif, bisa saja dimutasikannya guru tersebut dikarenakan sekolah yang menerima mutasi ingin ada warna yang berbeda di lingkungan kerja sekolah tersebut.¹⁴ Berbeda yang diutarakan Didah Siti Khadijah, S.Pd. dan Nova Ronaldo, M.Pd. yang mengemukakan bahwa mutasi guru dijalankan dikarenakan adanya permasalahan di tempat kerja tersebut agar ada efek jera dengan harapan adanya

¹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

¹² Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

¹³ Wawancara dengan Rudi Hartono, M.Pd.I., Taty Farhaty, S.Pd., dan Fajar Suharto, S.Pd. pada tanggal 12-13 April 2022.

¹⁴ Wawancara dengan Eti Sukaeti, S.Pd. pada tanggal 14 April 2022.

perubahan setelah dikenakan mutasi.¹⁵ Hal ini senada dengan Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. selaku Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar yang mengatakan bahwa pertimbangan diadakan mutasi yaitu membuat lembaran baru bagi guru tersebut yang dikenakan sanksi.¹⁶

4. Indikator Mutasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu adanya evaluasi pada setiap pegawai secara berkesinambungan dan objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional.

Didah Siti Khadijah, S.Pd. mengemukakan bahwa peningkatan kinerja guru dengan adanya mutasi salah satu indikator adalah keefektifan waktu. Efisiensi juga menjadi indikator dalam mutasi agar adanya peningkatan kinerja guru. Dengan efektif dapat membuat guru yang bersangkutan dapat memaksimalkan waktu kehadiran di sekolah dan efisiensi dapat membuat hemat biaya yang dikeluarkan oleh guru yang dimutasi.¹⁷ Berbeda dengan pernyataan Rudi Hartono, M.Pd.I. bahwa guru yang baru bekerja apabila dimutasikan dapat ditempatkan ke lokasi yang jauh dari tempat tinggalnya agar bisa menilai seberapa loyal guru tersebut dengan sekolah maupun yayasan, sedangkan untuk guru sudah lama mengabdikan diri mengajar sebaiknya ditempatkan dekat dengan domisili mereka.¹⁸

Menurut Eti Sukaeti, S.Pd., seorang guru yang dimutasikan bisa dikarenakan dekat dengan domisi rumahnya tetapi jika dimutasikannya jauh dari domisili rumahnya itu dikarenakan trouble yang bersifat pembinaan dan punishment. Eti Sukaeti, S.Pd. juga mengatakan bahwa dengan dimutasikan secara tidak langsung guru tersebut akan merasa segar karena mendapatkan suasana baru.¹⁹

Sedangkan menurut Taty Farhaty, S.Pd. dan Fajar Suharto, S.Pd. pihak kepegawaian meninjau kembali dalam menentukan lokasi mutasi, terlebih khusus untuk wanita yang memiliki

¹⁵ Wawancara dengan Didah Siti Khadijah, S.Pd. dan Nova Ronaldo, M.Pd. pada tanggal 12-14 April 2022.

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 19 April 2022.

¹⁷ Wawancara dengan Didah Siti Khadijah, S.Pd. pada tanggal 12 April 2022.

¹⁸ Wawancara dengan Rudi Hartono, M.Pd.I. pada tanggal 12 April 2022.

¹⁹ Wawancara dengan Eti Sukaeti, S.Pd. pada tanggal 14 April 2022.

tuntutan yang tinggi akan dipertimbangkan kembali sehingga keluarga dan karir berjalan seirama secara baik dan lancar.²⁰ Nova Ronaldo, M.Pd. mengemukakan bahwa jika ada guru yang menolak atau keberatan dalam mutasi itu hanya kelompok kecil saja, perlu digerakkan kembali sosialisasi tentang manfaat mutasi karena pada dasarnya tujuan dari mutasi tersebut untuk lebih memperbaiki diri guru yang dimutasikan.²¹

Tetapi Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. mengatakan bahwa jika guru yang dimutasikan tidak lagi memiliki permasalahan dari kebiasaan-kebiasaan yang kurang baik seperti sering terlambat atau contoh-contoh lainnya maka ini bisa dijadikan suatu indikator. Indikator lainnya adalah jika ada sebuah pendekatan lawan jenis yang berlebihan maka salah satunya akan dimutasikan lebih jauh agar kedua guru tersebut bisa kembali fokus dalam bekerja.²² Senada dengan penjelasan sebelumnya, Drs. H. Rusnadi, M.Pd. menyatakan bahwa indikator mutasi terhadap peningkatan kinerja guru adalah kembali ke pribadi masing-masing, dan kualitas guru tersebut juga menentukan peningkatan kinerja guru melalui mutasi.²³

5. Keberatan dalam Proses Mutasi dan Sikap Kepegawaian

Keberatan dalam proses mutasi dapat dilakukan dengan pengajuan secara tertulis dengan memuat alasan keberatan disertai data pendukung.

Didah Siti Khadijah, S.Pd., Eti Sukaeti, S.Pd., Taty Farhaty, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd., Fajar Suharto, S.Pd. dan Rudi Hartono, M.Pd.I. menjelaskan bahwa hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.²⁴ Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. selalu memberikan saran untuk guru yang terkena

²⁰ Wawancara dengan Taty Farhaty, S.Pd. dan Fajar Suharto, S.Pd. pada tanggal 13 April 2022.

²¹ Wawancara dengan Nova Ronaldo, M.Pd. pada tanggal 14 April 2022.

²² Wawancara dengan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 19 April 2022.

²³ Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

²⁴ Wawancara dengan Didah Siti Khadijah, S.Pd., Eti Sukaeti, S.Pd., Taty Farhaty, S.Pd., Nova Ronaldo, M.Pd., Fajar Suharto, S.Pd. dan Rudi Hartono, M.Pd.I. pada tanggal 12-14 April 2022.

mutasi sabaiknya agar dijalani terlebih dahulu karena tujuan mutasi itu sebenarnya baik untuk semua guru.²⁵

Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. menyatakan bahwa keberatan dalam mutasi pasti ada oleh guru yang disampaikan kepada kepegawaian ataupun kepala sekolah. Tetapi baginya itu sudah merupakan keniscayaan dalam bekerja di lingkungan Al Azhar sehingga dijalani saja aturan yang berlaku tersebut.²⁶

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang terkumpul dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka diperoleh pembahasan sebagai berikut ini:

Analisis dan Deskripsi Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

1. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja guru

Kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, untuk itu selaku pengajar guru dituntut melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.

Berkaitan dengan hal ini Mangkunegara mengemukakan bahwa Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya selaku pengajar, dengan kata lain guru haruslah semaksimal mungkin mengerjakan tugasnya tanpa mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja juga diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai keberhasilan kerja dari seseorang, namun prestasi yang dimaksud bukanlah prestasi yang berkaitan dengan banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tersebut melainkan keberhasilan yang salah satunya tampak dari suatu proses belajar mengajar. Keberhasilan kinerja guru juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.²⁷

Kinerja guru yang baik merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan, implementasi kinerja yang dilakukan oleh guru yang memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan, kompetensi, motivasi, tanggung jawab dan kepentingan dalam mencapai tujuan.

²⁵ Wawancara dengan Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. pada tanggal 19 April 2022.

²⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah Drs. H. Rusnadi, M.Pd. pada tanggal 20 April 2022.

²⁷ Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 67.

Kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan. Sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

Oleh karena itu, untuk mencapai suatu kinerja yang optimal guru haruslah berusaha mengembangkan serta menciptakan situasi yang ada di lingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku. Guru benar-benar dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki kinerja yang tinggi maka tingkat sumber daya manusia di Indonesia akan semakin baik apalagi di kalangan generasi muda sehingga terciptanya generasi yang cerdas, dan mampu menjawab tantangan yang datang kelak.

Dalam hal ini, SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru menggunakan mutasi untuk setiap gurunya yang memenuhi syarat mutasi sesuai aturan yang berlaku di lingkungan Yayasan Pesantren Islam Al Azhar. Mutasi sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Proses Pelaksanaan Mutasi

Adapun cara mutasi Guru dan Tenaga Kependidikan di Dapodik diantaranya adalah:

- a. Prosedur Tarik GTK hanya dilakukan oleh operator sekolah.
- b. GTK yang mutasi/pindah dari sekolah lain.
- c. GTK menginduk di sekolah lain, dan menambah jam di sekolah tujuan (non-induk).
- d. Prosedur Tarik GTK dilakukan oleh sekolah tujuan, dan menarik data dari sekolah asal.
- e. Operator sekolah melakukan tarik GTK di laman Manajemen Sekolah: <http://dapo.kemdikbud.go.id> menggunakan SSO (Single Sign On) Dapodik.
- f. Pada menu Aplikasi Pilih GTK, cari berdasarkan NIK, NUGTK dan NIP setelah ditemukan pilih Tambahkan.
- g. Setelah operator sekolah melakukan prosedur tarik GTK diatas, Dinas Kabupaten melakukan proses konfirmasi (approval) dengan login Manajemen Dinas di laman : <http://dapo.kemdikbud.go.id> menggunakan SSO (Single Sign On) Dapodik.
- h. Pada menu manajemen, GTK, Pilih Penugasan, cari GTK yang akan di konfirmasi, Klik Konfirmasi, proses konfirmasi telah selesai dilakukan.

- i. Untuk bisa menampilkan hasil tarik GTK di Aplikasi Dapodik di sekolah, operator sekolah bisa melakukan Tarik Data atau melakukan proses Sinkronisasi.²⁸

Lalu ada SOP Persetujuan Pindah Tugas/Mutasi GTK yaitu:

- a. Persetujuan pindah dari instansi asal.
- b. Persetujuan dari instansi yang dituju (jika sudah ada).
- c. Fotokopi KTP.
- d. Fotokopi SK CPNS (dilegalisir).
- e. Fotokopi SK PNS (dilegalisir).
- f. Fotokopi SK Kenaikan Pangkat Terakhir (dilegalisir).
- g. Fotokopi Ijazah dan transkrip nilai yang diakui (dilegalisir).

Dalam hal ini, berbeda dengan penjelasan di atas, guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru yang akan dimutasikan ada yang secara tiba-tiba (mendadak) bahkan tanpa pengajuan dan pemberitahuan terlebih dahulu dan adapula yang dipanggil terlebih dahulu baru dimutasikan.

3. Tujuan Adanya Mutasi

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Alex S. Nitisemito adalah:

- a. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

Sebenarnya dalam melaksanakan seleksi pada calon-calon pekerja sudah diusahakan melaksanakan prinsip ini, namun dalam praktiknya sulit sekali bagi kita untuk melaksanakan hal ini. Untuk itulah maka pimpinan perlu melakukan evaluasi atau penilaian terus-menerus secara objektif terhadap para pegawai untuk landasan dalam melaksanakan mutasi. Dengan demikian dapat diperbaiki kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan penempatan para pegawai pada pertama kali.

- b. Untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

Suatu pekerjaan yang bersifat rutin, mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat dan kegairahan kerjanya menurun. Salah satu cara untuk menghindari hal tersebut adalah dengan jalan mutasi.

- c. Untuk dapat saling menggantikan.

Para pegawai yang sering dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain akan memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan yang pernah dihadapinya. Apabila suatu waktu ada pegawai yang cuti, sakit, atau sebab lain, sehingga tidak dapat bekerja dalam waktu yang lama, maka pekerjaan tersebut tetap

²⁸ Permendikbud RI, *Data Pokok Pendidikan*, No. 79, 2015, hal. 10.

dapat berjalan dengan diisi atau digantikan oleh pegawai lain yang memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang pekerjaan tersebut. Disinilah peranan mutasi kerja untuk dapat saling menggantikan.

d. Dalam rangka promosi.

Promosi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan yang lain yang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih besar, pada umumnya diikuti dengan kenaikan gaji atau upah dan fasilitas lainnya. Karyawan atau pegawai yang akan dipromosikan memerlukan tambahan pengalaman dan pengetahuan dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menambah pengalaman dan pengetahuan tersebut maka salah satu caranya adalah dengan memutasikan pegawai pada beberapa tempat atau pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya.

e. Untuk menghindarkan kerjasama dalam arti negatif.

Pegawai yang telah lama berada dalam suatu bagian akan terjalin kerjasama yang baik, tetapi ada kemungkinan juga kerjasama tersebut yang dapat membawa kerugian bagi organisasi yaitu berupa penyelewengan yang dilakukan secara rapi, dimana mereka saling menyampaikan rahasia karena mereka mendapat keuntungan dari penyelewengan tersebut. Maka dengan adanya mutasi kerja, hal-hal tersebut dapat dihindarkan.

f. Untuk memenuhi peraturan kebijaksanaan yang telah ditetapkan organisasi.

Dalam hal ini mutasi semata-mata untuk memenuhi peraturan yang ada, misalnya setelah pegawai berada selama lima tahun pada suatu jabatan tertentu maka pegawai tersebut akan dimutasikan ke suatu jabatan lain.²⁹

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan diri dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan.

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Malayu S.P Hasibuan antara lain, adalah:

a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

²⁹ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia (Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal. 83.

- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.³⁰

Dalam hal ini, tujuan pelaksanaan mutasi telah sesuai dengan penjelasan di atas, sebagian banyak guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru yang mengatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan mutasi adalah selain dari prestasi adalah untuk penyegaran agar para guru dan kepala sekolah tidak selalu berada di zona zaman agar tidak ada stigma jago kandang.

4. Pertimbangan dalam Mutasi Guru

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif. Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

- a. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
- b. Mutasi atas dasar prinsip the right man on the right place (orang yang tepat di tempat yang tepat pula).
- c. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
- d. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
- e. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
- f. Mutasi untuk mengurangi labour turn over (perputaran tenaga kerja).
- g. Mutasi harus terkoordinasi.³¹

Ada 3 (tiga) sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan yaitu:

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013, hal. 102.

³¹ B. Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 221.

- a. Seniority System adalah mutasi yang didasarkan atau dilandasi pada masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.
- b. Spoil System adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.
- c. Merit System adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerja. Merit system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - 1) Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - 2) Semangat kerja meningkat.
 - 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - 4) Absensi karyawan semakin baik.
 - 5) Disiplin karyawan semakin baik.
 - 6) Jumlah kecelakaan akan menurun.³²

Dalam hal ini, pertimbangan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sudah sesuai dengan dasar pelaksanaan mutasi seperti penjelasan di atas, mutasi dilakukan karena permintaan si guru yang bersangkutan, masa kerja atau pengalaman kerja juga menjadi pertimbangan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru. Pertimbangan lain dalam hal mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru adalah adanya permasalahan pada guru yang bersangkutan yang menjadikan mutasi tersebut sebagai hukuman agar menjadi kesadaran bagi guru yang bersangkutan.

5. Keberatan dalam Proses Mutasi dan Sikap Kepegawaian

Kebijakan mutasi di tempat kerja yang baru tidak sesuai/tidak memenuhi harapannya, sehingga dalam konteks penelitian ini dikonsepsikan sebagai berikut: (a) Penolakan mutasi atas dasar pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan, seperti penurunan tingkat keterampilan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perubahan dari yang direncanakan semula atas usulan pindah tugasnya, (b) Penolakan berdasarkan faktor psikologis, dan ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan

³² Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal. 102.

atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman; dan (3) Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain: konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relationship) yang terjalin sekarang.

Dalam hal ini, bagi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru, keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui mutasi dengan beberapa temuan antara lain:

1. Pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dapat dikatakan menjadi salah satu langkah yang efektif karena dari segi kualitas, pelaksanaan mutasi jabatan tersebut telah meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sudah berhasil karena dalam penyelenggaraannya mereka memperoleh tujuan dan fungsi, seperti: penyegaran dari kejenuhan dalam bekerja, menebarkan kebaikan dan prestasi di tempat lain, meningkatkan disiplin, menghilangkan stigma jago kandang, terjalinnya silaturahmi antar guru, efektifitas dalam mengoptimalkan waktu dan efisiensi biaya, sarana penilaian akan loyalitas guru terhadap sekolah maupun yayasan, dan menjadi sarana untuk pembinaan bagi guru yang memiliki permasalahan sehingga guru tersebut kembali fokus dalam bekerja. Semua itu sesuai dengan yang telah direncanakan serta berorientasi pada aturan yang berlaku

B. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan baik. Hal ini mengandung implikasi bahwa mutasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja guru, maka dari itu menjadi sebuah keharusan

kepada setiap sekolah baik negeri maupun swasta melakukan hal yang sama. Dengan mutasi guru akan merefresh kembali dirinya dalam mendidik baik dari segi intelektualitas, spiritualitas ataupun kinerja dari guru itu sendiri. Tetapi di sisi lain masih perlu penjelasan dan bimbingan terhadap guru yang masih keberatan dalam melaksanakan mutasi secara komprehensif agar kinerja para gurunya semakin membaik. Karena dengan adanya mutasi, guru akan merasa tertantang dengan lingkungan yang baru, sehingga istilah jago kandang ataupun senioritas akan hilang. Melalui mutasi diharapkan guru akan kembali produktif dan inovatif baik dalam bekerja, mendidik maupun menjadi panutan untuk peserta didik.

C. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan dan data yang telah peneliti peroleh, maka ada beberapa saran-saran yang peneliti sampaikan sebagai rekomendasi yang dapat dipertimbangkan dalam upaya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru yaitu:

1. Kepada Yayasan Pesantren Islam Al Azhar untuk lebih memperhatikan kinerja guru yang telah dicapai baik kepala sekolah maupun para guru agar kualitas sekolah yang diharapkan tercapai.
2. Kepada Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar dalam menerapkan mutasi guru perlu diketahui terlebih dahulu lokasi tempat tinggal para gurunya dan selalu memberi motivasi agar gurunya yakin dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kepada Kepala SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru untuk lebih meningkatkan evaluasi dan monitoring kepada guru agar kinerja yang sudah baik tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan dan jangan menurun kualitasnya.
4. Kepada Kepala SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diharapkan untuk tetap dapat menjadi contoh yang baik dalam hal kinerja di segala bidang, karena kepala sekolah merupakan figur bagi bawahannya.
5. Kepada guru-guru SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sebaiknya tetap meningkatkan kinerja yang ada di sekolahnya. Bahkan membiasakan adanya aturan mutasi di dalam dirinya. Sehingga ketika dimutasi berada dimanapun kinerja tetap melekat pada diri seorang guru. Perlu diingat bahwa guru adalah figur dari peserta didik, jika guru berkinerja baik maka peserta didik akan menirunya, sebaliknya jika guru tidak berkinerja dengan baik maka peserta didiknya kemungkinan besar juga akan menirunya.

6. Kepada peneliti dapat mengembangkan penelitian ini dengan merubah atau menambah variabel lain untuk dijadikan indikator dalam penelitian selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator, “Mutasi PNS, Daerah Diminta Menggunakan NSP”, <https://menpan.go.id/site/liputan-media/bidang-pan/mutasi-pns-daerah>, diakses 3 Juli 2022.
- Al Azhar, YPI. “Rotasi Guru YPI Al Azhar,” dalam <https://www.al-azhar.or.id/rotasi-guru-y-pi-al-azhar/>. Diakses pada 18 Desember 2021.
- Al-Ghazali, Abi Hamid Muhammad bin Muhammad. *Ihya' Ulum Ad-Din*, Juz I.
- Al-Qardhâwi, Yûsuf. *al-'Ibâdah fî al-Islâm*, Kairo: Maktabah al-Wahbah, 1985.
- Animun, Jekson Simion D. Dkk. “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 3, 2017.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, Jogjakarta: Power Book, 2009.
- Asrul, M., B. Burhanuddin, & A. Abdi. “Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Di Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Kolaborasi”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 6 No. 2, 2020.

- Asrul, Muhammad dkk. "Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Talakar", *Jurnal Administrai Publik*, Vol. 6 No. 2, 2020.
- As-suyuti, Imam Jalaluddin Al-Mahally dan Imam Jalaluddin. *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*, Jilid II, Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Awaliatul dkk, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa". *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1, 2019.
- Bastian, Indra. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF, 2001.
- Budisetyowati, Dwi Andayani. "Kedudukan Pegawai Negeri Polisi Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara", *E-Jurnal BKN*, Vol. 11 No. 11, 2017.
- Cahyadi, Amelia dkk, "Mutasi: Bentuk Sanksi di Kepegawaian?", Vol. 6 No. 1, 2020.
- Darajat, Zakiyah. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Denzin, N.K. & Y.S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. (Dariyatno, B. S. Fata, Abi, & J. Rinaldi, Eds.) (Bahasa Ind). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- . *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2005.

- Ekowati, Sunandar, & Murniati, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Sekolah Dasar Islam Ar Rahmah Kecamatan Suruh,” *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 2019.
- Fadhlorrohman, Mochammad Iqbal dkk, “Polemik Pelaksanaan Mutasi Dan Open Bidding/Seleksi Terbuka Di Kabupaten Ciamis (Study Kasus: Peraturan BKN RI Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi), *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, Vol. 47 No. 1, 2021.
- Fauzi, Imron. “Problematika Kebijakan Linierisasi dan Mutasi Guru di Kabupaten Jember,” *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 12 No. 1, 2019.
- Getteng, Abd. Rahman. *Menuju Guru Profesional dan Ber-Eka*, Yogyakarta: Graha Guru, 2011.
- Guba, E.G and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Fransisco: JosseseyBas Publishers, 1981.
- Gusman. “Hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP N Kecamatan Palembang Kabupaten Agama.” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1, 2020.
- Hakim. “Eksistensi Guru Honor Dalam Meningkatkan Kualitas Belajar Siswa di SD Wilayah I Kec. Barombong Kab. Gowa”. Makassar: *Thesis*, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2018.
- Halida, Dewi Sartika, *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Hamalik, Oemar. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2008.
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali. *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam* Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.

----- . *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.

----- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Hoy, WK., Miskel C.G., *Educational Administration: Theory, Research and Practise*, New York: Random Hanse, 1987.

<http://kamusbisnis.com/artikel/7-prinsip-kebijakan-mutasi-yang-baik/>, diakses pada 3 Juli 2022.

<https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/en/article/896-manajemen-kinerja-pengertian-tujuan-manfaat-dan-syarat-syaratnya>, diakses pada 6 Juli 2022.

Husny, Moch. Mardiyana. "Penerapan Model Workshop Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Menetapkan Ketuntasan Belajar Minimum (KBM) Di SMP Negeri 1 Setu, Kabupaten Bekasi Tahun Pelajaran 2019-2020", *Jurnal Pedagogiana*, Vol. 8 No. 49, 2021.

Imran dkk. "Pengelolaan Pemenuhan Beban Kerja Guru SMP Di Kabupaten Majene," *Tesis*, Universitas Negeri Makasar, 2021.

Irianto, Agus. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Kencana, 2004.

Jasmani, Asf & Syaiful Mustofa, *Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

Judas, Agnetha. "Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado." *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, No. 12, 2014.

Jufni, Muhammad, Syifa Saputra dan Azwir. "Kode Etik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Sains dan Humaniora*, Vol. 08 No. 4, 2020.

Juliani. "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan Yang Effektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan Dalam Organisasi," *Majalah Ilmiah Inspiratif*, Vol. 1 No. 01. 2016.

Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.

Kamus Besar Bahasa Indonesia offline, kata data.

Kasiaheng, Dewi Kurniati. "Evaluasi Mutasi Jabatan Struktural Eselon III dan IV di Lingkup Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Sangihe", *Jurnal Eksekutif* Vol. 1 No. 1, 2017.

Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016.

Kast, Fremon. E dan Rosenzweing, *Organisasi dan Manajemen, Terj. A Hasyimi Ali*, Jakarta; Bina Aksara, 1995.

Kerlinger, Fred N. *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990.

Kussriyanto, Bambang. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: PT..Pustaka Binaman Presssindo, Seri Manajemen No.95, 1993.

Lailatussaadah. "Upaya Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Intelektualita*, Vol. 03 No. 1, 2015.

Luthans, F. *Organizational Behavior*, NewYork: Mc Graw Hill Company, 1981.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Manulang, M. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Medan: Ghalia Indonesia, 1973.

Marlina. "Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Tolitoli", *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 2 No. 6, 2021.

Martin, Eko Christian, M. Aziz Muslim dan M. Fauzan Edi Purnomo. "Sistem Mutasi Guru SMK di Kota Manado Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting (F-SAW)", *Jurnal Rekayasa ElektriKa*, Vol. 17 No. 1, 2021.

- Mataheru, F. *Motivasi Kerja (Makalah disajikan dalam Penataran Penelitian Tingkat Lanjut Angkatan 1*, Malang: Puslit IKIP Malang, 1985.
- Moekijat. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju, 1991.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Bandung: Mandar Maju, 1999.
- Muchnsky, Seymour, PM. "Job Satisfaction an Job Performance A. Meta Analysis". *Psychological Bulletine*. Vol. 97 No. 1, 1991.
- Muhammad bin Ismail, Abdullah al-Bukhari al-ja'fi. *Jami' al-shahih al-Mukhtashar*, Cet.1, Beirut: Dar Tauq an-Najah, 1422 H.
- Mujid, Abdul. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Predana Media, 2006.
- Mulyadi. *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya: Media Sahabat Cindekia, 2002.
- Mulyasa, E. *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*.
- . *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Murni, Wahid. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press, 2008.
- Muslich, Masnur. *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Nasution, S. *Metode Reseach; Penelitian Ilmiah*.
- Nisraeni, Irdiyansyah, & Yunita. "Etika Profesi Dalam Perspektif Ilmu "Sertifikasi Guru." *Prosiding*, Vol. 4 No. 1, 2018.
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.

- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pendidikan dan perilaku kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Nurjaman. "Implikasi UU Sisdiknas Terhadap Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan UNIGA*, Vol. 7 No. 1, 2017.
- Owen, Steven, v. Cs., *Educational Psychology: An Introduction*, Canada: Little Brown & Co, 1981.
- Pitoyo. *perencanaan peningkatan kerja, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta, 1995.
- Porter, L.W, *Behavior in Organization*, New York: Mc Graw Hill Company, 1982.
- Prawrosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Kariawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Priansa, Donni Juni. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabet.
- PS, Djarwanto. *Statistik Non Parametrik*, Bagian I Edisi 3 BPFE-UGM, Yogyakarta: Cetakan Pertama, 2001.
- Puspitasari, Amanda Yola dan Dian Marlina Verawati, "Menakar Mutasi dan Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 18 No. 2, 2021.
- Putri. "Budaya Organisasi Pada Sekolah Dasar Negeri Kenagarian Panyakalan Kecamatan Kubung Kabupaten Solok," *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1, 2020.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Guru dan Dosen*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- RI, Departemen Agama. *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Cv. Asy Syifa', 2000.
- . *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011.
- RI, Permendikbud. *Data Pokok Pendidikan*, No. 79, 2015.

- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Jakarta: Prenhallindo, Jakarta, 2001.
- Robertson. *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya: Media Sahabat Cindekia, 2002.
- Roqib, Moh. dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru, Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media bekerja sama dengan STAIN Purwokerto, 2009.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesional Guru*, Jakarta: Raja Grafindo, 2011.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Sardiman, A.M. *Interaksi Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- . *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Press, 1990.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 221.
- Scott, W.B. & Ricard D. Irwin. *Human Relation in Management: A Behavioral Science Approach*, Homewood: Illinois, 1997.
- Shambuan. *Republika*, 25 November 1997.
- Shihab, M. M. Quraish. *Tafsir al-Misbah*, Volume 14, Jakarta: Lentera Hati, 2012.
- . *Tafsir al-Misbah*, Volume 10, Jakarta: Lentera Hati, 2012.
- Siagian, P Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

- Siahaan, Amiruddin. "Profesionalitas Guru Menurut M. Quraish Shihab Dalam Tafsir Al-Mishbah", *Jurnal Miqot* Vol. XL No. 2, 2016.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogya: STIE YKPN, 2004.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1989.
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. *Organizational Behavior*, New York: Academic Press. 1983.
- , *Motivation and Work Behavior*, New York: Mc. Graw Hill, 1991.
- Sudaryono. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. -----, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, 2003.
- Sumadhi Surjabrata, Sumadhi. *Psikologi Pendidikan*, Yogyakarta: Rake Press. 1981.
- Sumarni. "Peningkatan Kinerja Guru dalam Manajemen Pengelolaan Kelas melalui Supervisi Klinis di SDN 6 Lenek Daya Kecamatan Aikmel", *Jurnal Edukasi dan Sains*, Vol. 1 No. 2, 2019.
- Suparlan. *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*, Jakarta: Grafindo Persada, 2002.
- , *Menjadi Guru Efektif*, Jakarta: Hikayat Publishing, 2008.
- Supriadi, Dedi. *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999.
- Supriyono. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 1999.

- Sutrisno, Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- . *Budaya Organisasi*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Kencana (Prenada Media Group), 2011.
- Syaiful, Segala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabet, 2006.
- Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Terjemahan oleh OFM.J. Smith), Jakarta: IPPM dan Pustaka Bina Iman Presindo, 1991.
- Thaha, Ahmadi. *Terjemah Shahih Bukhari*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1986.
- Tobrono. *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filsafat dan Spritualitas*, Malang: UMM: Press, 2008.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006.
- : 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006.
- : 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006.
- : 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: PT Fermana, 2006.
- Wahyudi. *Pengembangan Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka Karya, 2012.
- Warsah. “Relevansi Relasi Sosial Terhadap Motivasi Beragama Dalam Mempertahankan Identitas Keislaman di Tengah Masyarakat Multi Agama (Studi Fenomenologi di Desa Suro Bali Kepahiang Bengkulu),” *Kontekstualita*, 2018.
- Weli, Eva Ermis. “Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs N 2 Mukomuko”, *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 2, 2019.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada, 2007.
- . *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi 2. Cetakan Ke-4. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada, 2017.

Widyautama, Tim Redaksi Pustaka. *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003.

Wijayanti, Rani Amrista. "Bagaimana Supervisi Akademik Meningkatkan Kinerja Guru Senior dan Junior", *Jurnal Evaluasi dan Pembelajaran*, Vol. 2 No. 2, 2020.

Yunus, Mahmud. *Terjemah Al-Qur'anul Karim*, Bandung: PT. Alma'arif, 2000.

Yusra. *Manajemen Pembelajaran Guru dan Motivasi Belajar Siswa*, Palu: FAI Unismuh Press, 2008.

Zubair, Ahmad, Nur Sasongko dan Aliman. "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru," *Jurnal Dinamika Pendidikan*, Vol. 01 No. 1, 2017.

Lampiran 1



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961 Ext.102 Fax. 021-75916961, www.pascasarjana-ptiq.ac.id, email: pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

SURAT PENUGASAN PEMBIMBING

Nomor : PTIQ/021/PPs/C.1.1/II/2022

Atas dasar usulan Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
Maka Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ menugaskan kepada:

1. Nama : Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd
NIDN : 2117066301
Jabatan Akademik : Lektor
Pembimbing I,
2. Nama : Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A.,M.PdI.
NIDN : 0328037405
Jabatan Akademik : Lektor
Sebagai Pembimbing II,

Untuk melaksanakan bimbingan Tesis sebagai pembimbing mahasiswa(i) berikut ini:

- Nama : Muhammad Dhiya Habibi
Nomor Induk Mahasiswa : 202520062
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : Peningkatan Kinerja Guru Melalui Mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru

Waktu bimbingan kepada yang bersangkutan diberikan jangka waktu selama 2 (dua) semester sejak tanggal penugasan.

Demikian, atas kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Jakarta, 22 Januari 2022

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
NIDN. 2127035801



Lampiran 2



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961 Ext.102 Fax. 021-75916961, www.pascasarjana-ptiq.ac.id, email : pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/035/PPs/C.1.3/IV/2022
Lamp. :-
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Sekolah SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini:

N a m a : Muhammad Dhiya Habibi
N I M : 202520063
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul : "Peningkatan Kinerja Guru melalui Mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru".

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 04 April 2022

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si
NIDN. 2127035801

Lampiran 3



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

KARTU KONTROL BIMBINGAN TESIS/DISERTASI

Nama : Muhammad Dhiya Habibi
 NIM : 2025 20062
 Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Tesis/Disertasi : Peningkatan Kinerja Guru melalui Mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru
 Tempat Penelitian : SD Islam Al Azhar 1

Konsultasi Yang ke-	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	20/1 2022	Bimbingan Bab I	
2	11/2 2022	" Bab II	
3	2/3 2022	" Bab III	
4	10/3-2022	ACC progres I	
5.	28/3-2022	Uji progres I	
6.	9/4 -2022	Bimbingan Bab IV	
7.	18/6 -2022	Bimbingan Bab V	
8.	8/7-2022	Acc progres II	
9.	14/7 -2022	Uji progres II	

Jakarta, _____

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Lampiran 4
Lokasi Penelitian



Jl. Sisingamangaraja, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110

Lampiran 5

Pedoman Wawancara

A. Pertanyaan Terkait Dengan Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Guru SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

B. Pertanyaan Terkait Tujuan Dan Fungsi Mutasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

1. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
2. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
3. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
4. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
5. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Lampiran 6

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Didah Siti Khadijah, S.Pd.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 12 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Terkadang mendadak walaupun guru tersebut tidak mengajukan mutasi.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Tujuan adanya mutasi tidak semata-mata bergantung dari perintah dari kepegawaian ataupun kepala sekolah, melainkan karena gurunya memiliki prestasi sehingga bisa menebarkan kebaikan dan prestasi di tempat lain dan meningkatkan disiplin yang sebelumnya berangkat kerja bisa beberapa menit saja tetapi dengan mendapat tantangan mutasi di tempat yang lebih jauh maka harus mempersiapkan lebih lama untuk kehadiran di sekolah.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dijalankan dikarenakan adanya permasalahan di tempat kerja tersebut agar ada efek jera dengan harapan adanya perubahan setelah dikenakan mutasi.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Peningkatan kinerja guru dengan adanya mutasi salah satu indikator adalah keefektifan waktu. Efisiensi juga menjadi indikator dalam mutasi agar adanya peningkatan kinerja guru. Dengan efektif dapat membuat guru yang bersangkutan dapat memaksimalkan waktu kehadiran di sekolah dan efisiensi dapat membuat hemat biaya yang dikeluarkan oleh guru yang dimutasi.
6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 7

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Rudi Hartono, M.Pd.I.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 12 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diantaranya terkadang tanpa diberitahukan terlebih dahulu, tanpa adanya basa basi, diskusi, musyawarah atau undangan terlebih dahulu.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Salah satu tujuan mutasi adalah adanya penilaian tersendiri kepada guru sehingga perlu dimutasi. Selain mutasi dapat dijadikan suatu pembinaan, mutasi pun dapat menjadikan guru lebih baik dari sebelumnya serta dapat meningkatkan kinerja bagi guru yang bersangkutan.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dilakukan agar adanya penyegaran dan menjadi tantangan bagi guru tersebut meskipun dengan sistem mendadak tanpa meminta persetujuan terlebih dahulu dengan berimbas ketidaknyamanan terhadap guru tersebut.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Guru yang baru bekerja apabila dimutasikan dapat di tempatkan ke lokasi yang jauh dari tempat tinggalnya agar bisa menilai seberapa loyal guru tersebut dengan sekolah maupun yayasan, sedangkan untuk guru sudah lama mengabdikan diri mengajar sebaiknya ditempatkan dekat dengan domisili mereka.
6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 8

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Taty Farhaty, S.Pd.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 13 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dengan adanya pemanggilan terlebih dahulu bahkan terkadang rumor-rumor guru yang akan dimutasikan akan terdengar sampai ke guru yang akan dimutasikan atau teman kerjanya.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Tujuan utama diadakan mutasi adalah untuk penyegaran bagi guru tersebut agar tidak terlalu lama berada di zona nyaman sehingga menimbulkan stigma jago kandang.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dilakukan agar adanya penyegaran dan menjadi tantangan bagi guru tersebut meskipun dengan sistem mendadak tanpa meminta persetujuan terlebih dahulu dengan berimbas ketidaknyamanan terhadap guru tersebut.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Pihak kepegawaian meninjau kembali dalam menentukan lokasi mutasi, terlebih khusus untuk wanita yang memiliki tuntutan yang tinggi akan dipertimbangkan kembali sehingga keluarga dan karir berjalan seirama secara baik dan lancar.
6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 9

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Fajar Suharto, S.Pd.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 13 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru diantaranya terkadang tanpa diberitahukan terlebih dahulu, tanpa adanya basa basi, diskusi, musyawarah atau undangan terlebih dahulu.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Salah satu tujuan mutasi adalah adanya penilaian tersendiri kepada guru sehingga perlu dimutasi. Selain mutasi dapat dijadikan suatu pembinaan, mutasi pun dapat menjadikan guru lebih baik dari sebelumnya serta dapat meningkatkan kinerja bagi guru yang bersangkutan.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dilakukan agar adanya penyegaran dan menjadi tantangan bagi guru tersebut meskipun dengan sistem mendadak tanpa meminta persetujuan terlebih dahulu dengan berimbas ketidaknyamanan terhadap guru tersebut.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Pihak kepegawaian meninjau kembali dalam menentukan lokasi mutasi, terlebih khusus untuk wanita yang memiliki tuntutan yang tinggi akan dipertimbangkan kembali sehingga keluarga dan karir berjalan seirama secara baik dan lancar.
6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 10

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Eti Sukaeti, S.Pd.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 14 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dengan adanya pemanggilan terlebih dahulu bahkan terkadang rumor-rumor guru yang akan dimutasikan akan terdengar sampai ke guru yang akan dimutasikan atau teman kerjanya.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Tujuan utama diadakan mutasi adalah untuk penyegaran bagi guru tersebut agar tidak terlalu lama berada di zona nyaman sehingga menimbulkan stigma jago kandang.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Pertimbangan mutasi dilakukan bisa dikarenakan permintaan sendiri atau memang dimutasikan tetapi tidak semua yang dimutasikan itu selalu bersifat negatif, bisa saja dimutasikannya guru tersebut dikarenakan sekolah yang menerima mutasi ingin ada warna yang berbeda di lingkungan kerja sekolah tersebut.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Seorang guru yang dimutasikan bisa dikarenakan dekat dengan domisi rumahnya tetapi jika dimutasikannya jauh dari domisili rumahnya itu dikarenakan trouble yang bersifat pembinaan dan punishment. Dengan dimutasikan secara tidak langsung guru tersebut akan merasa segar karena mendapatkan suasana baru.

6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 11

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Nova Ronaldo, M.Pd.

Jabatan : Guru

Waktu Wawancara : 14 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru dengan adanya pemanggilan terlebih dahulu bahkan terkadang rumor-rumor guru yang akan dimutasikan akan terdengar sampai ke guru yang akan dimutasikan atau teman kerjanya.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Tujuan utama diadakan mutasi adalah untuk penyegaran bagi guru tersebut agar tidak terlalu lama berada di zona nyaman sehingga menimbulkan stigma jago kandang.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dijalankan dikarenakan adanya permasalahan di tempat kerja tersebut agar ada efek jera dengan harapan adanya perubahan setelah dikenakan mutasi.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Jika ada guru yang menolak atau keberatan dalam mutasi itu hanya kelompok kecil saja, perlu digerakkan kembali sosialisasi tentang manfaat mutasi karena pada dasarnya tujuan dari mutasi tersebut untuk lebih memperbaiki diri guru yang dimutasikan.
6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Hal keberatan dalam proses mutasi sering terjadi, bahkan banyak guru yang bernegosiasi dengan kepegawaian agar tidak dimutasikan dengan cara bersikap ramah dan memberikan alasan kuat agar tidak dimutasikan.

Lampiran 12

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Drs. Ruli Rusafni, M.Pd.

Jabatan : Kepala Kepegawaian YPI Al Azhar

Waktu Wawancara : 19 April 2022

1. Bagaimanakah penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Penerapan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sangat efektif dalam meningkatkan kinerja guru, karena setiap guru akan merasakan tempat kerja yang berbeda dan mendapatkan tantangan serta kawan baru di tempat yang berbeda.
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Setiap guru yang bekerja di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru sudah mengetahui bahwa di dalam SK tertuang peraturan guru harus siap sewaktu waktu akan dimutasikan sesuai ketentuan yang berlaku. Proses pelaksanaan mutasi tidak perlu konfirmasi terlebih dahulu ke guru yang bersangkutan yang akan dimutasikan.
3. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Salah satu tujuan mutasi adalah adanya penilaian tersendiri kepada guru sehingga perlu dimutasi. Selain mutasi dapat dijadikan suatu pembinaan, mutasi pun dapat menjadikan guru lebih baik dari sebelumnya serta dapat meningkatkan kinerja bagi guru yang bersangkutan.
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Pertimbangan diadakan mutasi yaitu membuat lembaran baru bagi guru tersebut yang dikenakan sanksi.
5. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Jika guru yang dimutasikan tidak lagi memiliki permasalahan dari kebiasaan-kebiasaan yang kurang baik seperti sering terlambat atau contoh-contoh lainnya maka ini bisa dijadikan suatu indikator. Indikator lainnya adalah jika ada sebuah pendekatan lawan jenis yang berlebihan maka salah satunya akan dimutasikan lebih jauh agar kedua guru tersebut bisa kembali fokus dalam bekerja.

6. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?

Memberikan saran untuk guru yang terkena mutasi sabaiknya agar dijalani terlebih dahulu karena tujuan mutasi itu sebenarnya baik untuk semua guru.

Lampiran 13

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Drs. H. Rusnadi, M.Pd.

Jabatan : Kepala Sekolah

Waktu Wawancara : 20 April 2022

1. Bagaimanakah proses pelaksanaan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Proses pelaksanaan mutasi di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru ada yang dengan pemberitahuan terlebih dahulu dan ada yang tanpa pemberitahuan terlebih dahulu.
2. Apakah tujuan dan fungsi diadakannya mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Tujuan diadakannya mutasi agar sekolah menjadi kondusif dan terjalinnnya silaturahmi antar guru, kepegawaian ataupun kepala sekolah. Penjelasan lainnya yaitu untuk menguji diri atau menguji kemampuan sehingga mendapat tantangan baru bagi guru, kepegawaian, kepala sekolah yang dimutasikan tersebut.
3. Apa saja yang menjadi pertimbangan mutasi guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Mutasi guru dilakukan dikarenakan permintaan oleh pihak kepegawaian. Kepala sekolah juga menyebutkan bahwa mutasi guru dilakukan dikarenakan untuk pemetaan kebutuhan di Direktorat Dikdasmen agar diperkuat di lingkungan tersebut. Mutasi adalah salah satu perintah agama yaitu hijrah yang terkadang masih ada sisi disukai atau tidaknya oleh guru tersebut.
4. Adakah dampak dan indikator mutasi dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Indikator mutasi terhadap peningkatan kinerja guru adalah kembali ke pribadi masing-masing, dan kualitas guru tersebut juga menentukan peningkatan kinerja guru melalui mutasi.
5. Apa saja yang menjadi keberatan bagi guru dalam proses mutasi dan sikap kepegawaian di SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru?
Keberatan dalam mutasi pasti ada oleh guru yang disampaikan kepada kepegawaian ataupun kepala sekolah. Tetapi baginya itu sudah merupakan keniscayaan dalam bekerja di lingkungan Al Azhar sehingga dijalani saja aturan yang berlaku tersebut.

Lampiran 14



Wawancara dengan Ibu Didah Siti Khadijah, S.Pd. sebagai Guru Kelas 2 yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 27 Cibinong ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 15



Wawancara dengan Bapak Rudi Hartono, M.Pd.I. sebagai Guru Pendidikan Agama Islam yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 8 Kembangan ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 16



Wawancara dengan Ibu Taty Farhaty, S.Pd. sebagai Guru Kelas 2 yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru ke SD Islam Al Azhar 2 Pasar Minggu dan kembali lagi ke ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 17



Wawancara dengan Bapak Fajar Suharto, S.Pd. sebagai Guru Musik yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 2 Pasar Minggu ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 18



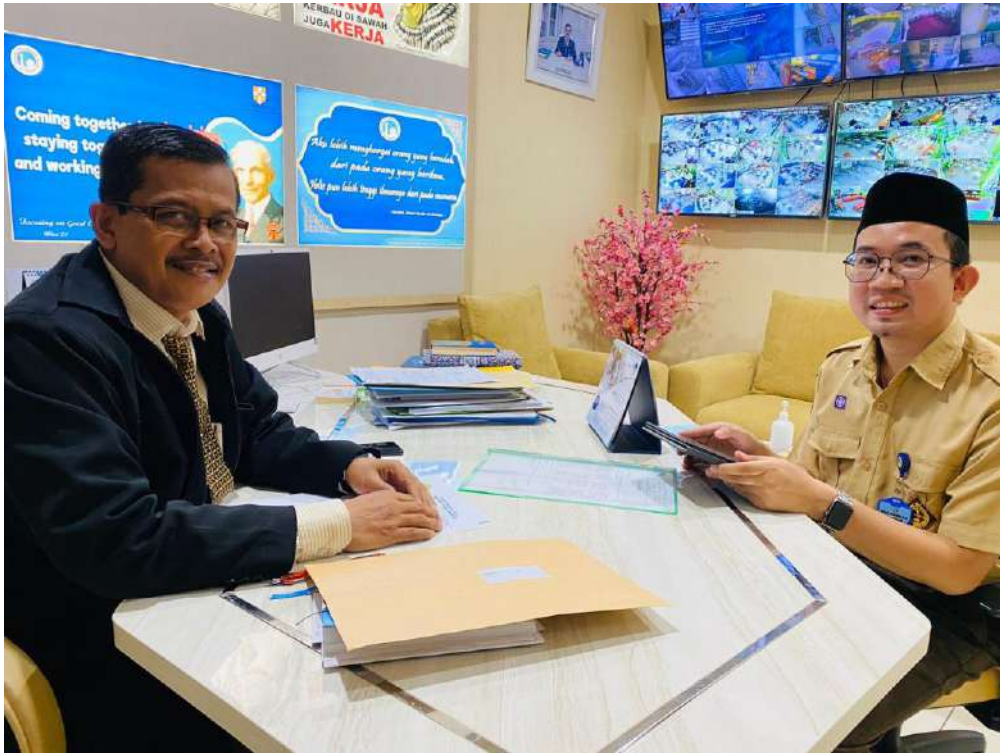
Wawancara dengan Bapak Nova Ronaldo, M.Pd. sebagai Guru Kelas 5 yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 15 Pamulang ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 19



Wawancara dengan Eti Sukaeti, S.Pd. sebagai Guru Musik yang dimutasikan dari SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru ke SD Islam Al Azhar 19 Sentra Primer, kemudian ke SMP Islam Al Azhar 36 Bandung dan kembali lagi ke ke SD Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 20



Wawancara dengan Bapak Drs. H. Rusnadi, M.Pd. sebagai Kepala Sekolah Dasar Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru.

Lampiran 21



Wawancara dengan Bapak Drs. Ruli Rusafni, M.Pd. sebagai Kepala Kepegawaian Yayasan Pesantren Islam Al Azhar.

Lampiran 22

Plagiarism Check

PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI MUTASI DI SD ISLAM AL AZHAR 1 KEBAYORAN BARU

ORIGINALITY REPORT

28%	27%	6%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	enjoyquran.org Internet Source	1%
2	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	1%
3	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
4	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1%
5	repository.ptiq.ac.id Internet Source	1%
6	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	1%
7	impianqblogspot.blogspot.com Internet Source	1%
8	core.ac.uk Internet Source	1%
9	repository.iainbengkulu.ac.id Internet Source	1%
10	text-id.123dok.com Internet Source	

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



MUHAMMAD DHIYA HABIBI, dilahirkan di Tangerang tanggal 1 Agustus 1994, saat ini bertempat tinggal di Jl. Nusa Indah 4 No. 57, RT 001/RW 002 Kelurahan Cinangka, Kecamatan Sawangan, Kota Depok. Tahun 2019 Menikah dengan Bukrota Safaril Ibadah, S.Hum. yang berprofesi sebagai ibu rumah tangga dan guru mengaji di Al Azhar 15 Pamulang, Kota Tangerang Selatan. Dari pernikahannya ia dikaruniai satu orang putra yang bernama Abdurrahman Syauqi Habibi, yang saat ini berusia 2 tahun.

Pendidikan pertamanya ditempuh di MI Khoirul Huda, Kelurahan Bedahan, Kecamatan Sawangan, Kota Depok, lulus tahun 2006. MTs di Pondok Pesantren Terpadu Al Awwabin, Kelurahan Pancoran Mas, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, lulus tahun 2009. MA di Pondok Pesantren Terpadu Al Awwabin, Kelurahan Pancoran Mas, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, lulus tahun 2012. Melanjutkan pendidikan jenjang S1 di Universitas Islam Negeri (UIN) Jakarta, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), lulus tahun 2016. Kemudian Melanjutkan pendidikan jenjang S2 di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta, Manajemen Pendidikan Islam (MPI), lulus tahun 2022.

Pengalaman bekerja menjadi guru Pendidikan Agama Islam di sekolah Citra Indonesia, tahun 2017 dan menjadi guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Islam Al Azhar 1 Kebayoran Baru tahun 2018 sampai sekarang.

Karya tulis ilmiah yang pernah ditulis adalah Skripsi yang berjudul "Peran Abuya KH. Abdurrahman Nawawi dalam Mengembangkan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Al Awwabin Depok.